



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD**

DAVID LEDSON ASSIS DE MIRANDA

**MATURIDADE E DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS:
Uma análise em fundações de apoio à pesquisa a partir do
People Capability Maturity Model (P-CMM)**

**Belo Horizonte – MG
2011**

DAVID LEDSON ASSIS DE MIRANDA

**MATURIDADE E DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS:
Uma análise em fundações de apoio à pesquisa a partir do
People Capability Maturity Model (P-CMM)**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2011

Ficha Catalográfica

Miranda, David Ledson Assis de, 1981-
M672m MATURIDADE E DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS: Uma
2011 análise em fundações de apoio à pesquisa a partir do People Capability Maturity
Model (P-CMM) / David Ledson Assis de Miranda. – 2011.
180: Il., gráfs. E tabs.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-
Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia, anexos e apêndices.

1. Administração de Pessoal – Teses . 2. Recursos Humanos – Planejamento –
Teses. I. Maestro Filho, Antônio Del. II. Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Elaborado pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM/050/2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor DAVID LEDSON ASSIS DE MIRANDA, REGISTRO Nº 469/2011. No dia 04 de maio de 2011, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 25 de março de 2011, para julgar o trabalho final intitulado "Maturidade e Desempenho em Gestão de Pessoas: Uma Análise em Fundações de Apoio da Pesquisa, a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM)", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: Administração. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO:

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS):

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 04 de maio de 2011.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Devanir Vieira Dias.....
(CAD/UFMG)

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff.....
(CEPEAD/UFMG)

Profª. Drª. Iris Barbosa Goulart.....
(FEAD/MG)

Aos meus pais, Jorge Ledson e Maristela, que me ensinaram na simplicidade das atitudes aquilo que sou.

A minha esposa, Cinara, pelo amor e paciência nos momentos de ausência e á minha filha, Júlia, pela alegria e orgulho de cada dia.

AGRADECIMENTOS

O caminho que leva ao desenvolvimento de uma dissertação é enriquecido pelas amizades que surgem em sua decorrência e pela descoberta de novas formas de interpretar a realidade em que vivemos. Chega ao fim o período de realização de mais um projeto, completando, assim, mais uma etapa da minha vida onde foram vivenciados momentos de felicidades, surpresas e realizações. Entretanto, também estiveram presentes a angústia, e momentos de desânimos que, por piores que tenham sido em um determinado instante, contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Por essa razão, mesmos as limitações, acertos e desacertos, o resultado final foi fundamental para o meu amadurecimento para que com tudo, continue buscando novas realizações, pois sempre acreditei nos meus sonhos.

Por essas razões, deixo registrados meus agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta jornada.

A Deus, autor da vida, que nos concede saúde, paz e força, em todos os momentos para que não desanimemos nunca desta empreitada que é a vida.

Aos meus pais, Jorge Ledson de Miranda e Maristela de Assis, que me propocionaram ensinamentos ímpar, através do carinho, estímulo e educação.

A Cinara Soares de Marçal, meu amor, companheira de todas as horas e a que mais sofreu com minhas ausências nos últimos tempos;

A minha amada filha Julia, cada dia uma surpresa, que me enche de felicidade e orgulho.

Aos meus irmãos Gilmara e Douglas, pelo companherismo, alegria e entusiasmo.

À minha família, pela união, amizade e companheirismo, propocionando uma base para tudo que sou hoje.

Ao meu orientador, Professor Doutor Antônio Del Maestro Filho, por todo apoio, orientação e incentivo durante todo o curso de mestrado, por todo aprendizado, crescimento e companheirismo que balizou o nosso relacionamento.

Aos professores Devanir Vieira Dias e Ivan Beck Ckagnazaroff, por todo apoio e tempo disponibilizado, contribuindo de várias maneiras para a conclusão deste trabalho.

Aos professores Antônio Luiz Marques e Luciano Zille Pereira, pela convivência e ensinamentos, que significativamente, contribuíram para esta dissertação.

Aos funcionários da Pós-Graduação da FACE/UFMG, pela presteza e paciência no atendimento das minhas necessidades durante o curso de mestrado.

Ao meu amigo Victor Natanael Schwetter Silveira, pela co-orientação, discussões e direcionamento nos momentos mais delicados desta empreitada, meu muito obrigado.

A Ludmila Guimarães e ao Ricardo Hipólito, pela amizade, confiança, reflexões críticas e apoio sempre firme.

A todos que de alguma forma me ajudaram no decorrer do curso e que não estão nominalmente mencionados aqui, o meu muito obrigado.

Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que viver conformado.

Martin Luther King

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi investigar a relação do nível de maturidade com o desempenho da gestão de pessoas nas fundações de apoio à pesquisa no Brasil. A fundamentação teórica para estudo do tema maturidade organizacional em Gestão de Pessoas incluiu os trabalhos de Garrett & Rendon (2005), Cook & Visconti (2005), Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002). Já para o tema desempenho da gestão de pessoas foram utilizadas as obras de autores como Boselie (2010), Paauwe (2009), Harney Jordan (2008), Mascarenhas (2008), Kaplan & Norton (2006), Boselie, Dietz e Boon (2005), Fitz-Enz (2001) e Guest (1997). Buscou-se investigar a relação entre os construtos maturidade e desempenho na gestão de pessoas. A coleta de dados foi realizada no período de 22 de outubro a 27 de janeiro de 2011. A metodologia deste estudo envolveu um survey de pesquisa, abordando 74 questões relativas aos aspectos de maturidade e 44 relacionadas ao desempenho da gestão de pessoas nas fundações de apoio à pesquisa. Os dados foram coletados por meio eletrônico, utilizando-se amostragem intencional, sendo os sujeitos da pesquisa 13 respondentes válidos ocupantes dos cargos de gerentes ou supervisores departamentais, atuantes e que estavam alocados nos departamentos de recursos humanos ou áreas correlatas à gestão de pessoas das fundações de apoio à pesquisa de universidades federais no âmbito nacional. Para avaliar o desempenho da gestão de pessoas, foi utilizado um conjunto de variáveis e indicadores de mensuração, elaboradas a partir do arcabouço teórico supracitado. Para a avaliação dos níveis de maturidade dos processos de gestão de pessoas nas referidas organizações, foi utilizado o modelo *People Capability Maturity Model* (P-CMM), de Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002). Os dados coletados foram trabalhados em Softwares estatísticos próprios para realização de análises quantitativas, considerando os objetivos da pesquisa, análise dos resultados obtidos, que possibilitaram a explicação da relação proposta para o problema de pesquisa. Os resultados do trabalho permitiram constatar a existência de relações significativas entre os dois construtos avaliados (Maturidade e Desempenho em Gestão de Pessoas), além de possibilitar a formulação de recomendações para o enriquecimento dos modelos utilizados, bem como para a gestão de pessoas nas fundações de apoio da pesquisa.

Palavras-Chave: (desempenho em gestão de pessoas, modelos de maturidade, P-CMM, Fundações de apoio da pesquisa)

ABSTRACT

The objective of this research was to investigate the relationship between level of organizational maturity with the performance of people management in research supporting foundations in Brazil. The theoretical fundamentation for the study of the topic organizational maturity in people Management included the works of Garrett & Rendon (2005), Cook & Visconti (2005), Curtis, Hefley and Miller (2001, 2002). As for the issue of people management performance there have been used the works of authors such as Boselie (2010), Paauwe (2009), Jordan Harney (2008), Mascarenhas (2008), Kaplan & Norton (2006), Boselie, Dietz and Boon (2005), Fitz-Enz (2001) and Guest (1997). It sought to investigate the relationship between the constructs maturity and performance in people management. Data collection was performed from October 22, 2010 to January 27, 2011. The methodology of this study involved a survey by addressing 74 questions concerning aspects of maturity and 44 related to the performance of people management in the research supporting foundations. Data were collected electronically, by using purposeful sampling, being subjects of the survey 13 valid respondents, occupants of positions of managers or departmental supervisors, who work and who were assigned to the human resources departments or areas related to people management of research supporting foundations of federal universities nationwide. To evaluate the performance of people management, it was used a set of variables and indicators to measure, developed from the theoretical framework above. To evaluate the maturity level of people management processes in these organizations, we used the *People Capability Maturity Model* (P-CMM), by Curtis, Hefley and Miller (2001, 2002). The data collected were used in statistical software suitable for carrying out quantitative analysis, considering the research objectives and analysis of results, which enabled the explanation of the relationship proposed for the research problem. The work results allowed to verify the existence of significant relationships between these constructs assessed (Maturity and Performance in People Management), and allows the formulation of recommendations for the enrichment of the models used, and for the management of people in the research supporting foundations.

Key-words: (performance in people management, maturity models, P-CMM Research Supporting Foundation)

LISTA DE ABREVIACÕES

ABC – Ativos baseados em competência
ADC – Análise e desenvolvimento de competências
ADO – Alinhamento do desempenho organizacional
AGP – Área de gestão de pessoas
AT – Ambiente de trabalho
CC – Comunicação e coordenação
CD – Compromisso para o Desempenho
CP – Cultura participativa
DC – Desenvolvimento de carreiras
DGT – Desenvolvimento de grupos de trabalho
GAT – Grupos autônomos de trabalho
GCO – Gestão da capacidade organizacional
GD – Gestão do desempenho
GP – Gestão de Pessoas
GQD – Gestão quantitativa do desempenho
HD – Habilidade para o Desempenho
IC – Integração de competências
ICRH – Inovação contínua dos recursos humanos
MA – Medição e Análise
MCC – Melhoria contínua da capacidade
R – Remuneração
RMBs – barreiras à mobilidade de recursos
RSAP – Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal
OA – Orientação e aconselhamento
P-CMM – People Capability Maturity Model
PBC – Práticas baseadas em competência
PRH – Planejamento dos recursos humanos
PP – Provimento de Pessoal
TD – Treinamento e desenvolvimento
VI – Verificação da Implementação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Modelo de Boselie, Dietz e Boon	46
Figura 2 Visão geral da ligação entre as atividades do RH, resultados e desempenho.....	55
Figura 3. Atividades relacionadas aos resultados de RH e o desempenho da empresa.....	56
Figura 4 A “Caixa Preta” da organização.....	63
Figura 5. Modelo de desempenho em Gestão de Pessoas de Guest	66
Figura 6 - Modelo de desempenho em Gestão de Pessoas de Becher <i>et al.</i> ,.....	66
Figura 7. As pessoas e o modelo de desempenho.....	67
Figura 8. Modelo de ligação da Gestão de Pessoas e o Desempenho	68
Figura 9 – Modelo hipotético-estrutural da pesquisa	98
Figura 10– Gênero do entrevistado.	101
Figura 11– Faixa etária do entrevistado.	101
Figura 12 Tempo que trabalha na fundação.	102
Figura 13 Tempo que trabalha no atual cargo.	102
Figura 14– Cargo ocupado.	103
Figura 15– Formação do profissional.....	103
Figura 16- A fundação implementou ou estava implementando normas relacionadas à gestão da qualidade.....	104
Figura 17 – Ranking de Maturidade das fundações pesquisadas	123
Figura 18 – Grau de Desempenho em Gestão de Pessoas das fundações pesquisadas	124
Figura 19 – Scree plot do construto RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal	156
Figura 20 Scree plot do construto CC - Comunicação e coordenação	156
Figura 21– Scree plot do construto GD - Gestão do desempenho	157
Figura 22 – Scree plot do construto TD - Treinamento e desenvolvimento.....	157
Figura 23 – Scree plot do construto R - Remuneração.....	158
Figura 24 – Scree plot do construto ADC - Análise e desenvolvimento de competências	158
Figura 25 – Scree plot do construto DC - Desenvolvimento de carreiras	159
Figura 26 – Scree plot do construto PBC - Práticas baseadas em competência.....	159
Figura 27 – Scree plot do construto DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho	160
Figura 28 – Scree plot do construto CP - Cultura participativa	160
Figura 29– Scree plot do construto IC - Integração de competências	161
Figura 30 – Scree plot do construto GAT - Grupos autônomos de trabalho	161
Figura 31– Scree plot do construto GQD - Gestão quantitativa do desempenho.....	162
Figura 32 – Scree plot do construto GCO - Gestão da capacidade organizacional.....	162
Figura 33 – Scree plot do construto OA - Orientação e aconselhamento.....	163
Figura 34 – Scree plot do construto MCC - Melhoria contínua da capacidade.....	163
Figura 35 – Scree plot do construto ADO - Alinhamento do desempenho organizacional ...	164
Figura 36 – Scree plot do construto ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos	164
Figura 37– Scree plot do construto CD - Compromisso para o Desempenho.....	165
Figura 38 – Scree plot do construto HD - Habilidade para o Desempenho	165
Figura 39 – Scree plot do construto MA - Medição e Análise	166
Figura 40 – Scree plot do construto VI - Verificação da Implementação	166
Figura 41– Scree plot do construto PP- Provimento de Pessoal.....	167
Figura 42 – Scree plot do construto RP - Remuneração e Premiação.....	167
Figura 43 – Scree plot do construto ACT - Apoio e Condições de Trabalho	168
Figura 44 – Scree plot do construto T - Treinamento	168
Figura 45– Scree plot do construto C - Carreiras	169

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Evolução da administração de RH no Brasil – Século XX	27
Quadro 2 Políticas para a identificação de recursos humanos e resultados organizacionais ...	54
Quadro 3 - Conceitos e proposições para a “Caixa Preta”	63
Quadro 4 Comparação dos modelos da “Caixa Preta”	69
Quadro 5 Modelo evolucionário de construção de recursos humanos estratégicos	80
Quadro 7 - Estrutura geral dos níveis de maturidade do P-CMM.....	88
Quadro 8 - Critérios para adequação da solução fatorial.....	112
Quadro 9 – Interpretação da intensidade do coeficiente da correlação	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste de aderência à normalidade de Shapiro-Wilks.....	106
Tabela 2 – Adequação da aplicação da análise fatorial exploratória.....	113
Tabela 3 – Solução fatorial dos construtos do Modelo P-CMM	115
Tabela 4 – Solução fatorial dos construtos que mensuram o Desempenho.....	118
Tabela 5 – Confiabilidade dos construtos da pesquisa.....	120
Tabela 6 – Estatística descritiva	121
Tabela 7 – Estatística descritiva	122
Tabela 8 – Correlação entre a Maturidade e o Desempenho em Gestão de Pessoas.....	124
Tabela 9 – Correlação entre as variáveis do Modelo P-CMM com o Desempenho em Gestão de Pessoas	125
Tabela 10 – Correlação entre a Maturidade e as variáveis do Desempenho	126
Tabela 11 – Teste de hipóteses	126
Tabela 12 – Avaliação dos construtos da pesquisa por Fundação.....	170
Tabela 13 – Correlação entre todos os construtos da pesquisa.....	171
Tabela 14 – Estatística descritiva das variáveis.....	172

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	1.1 Apresentação.....	16
1.2	1.2 Justificativa.....	20
1.3	1.3 Objetivos.....	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	Evolução da Gestão de Pessoas: do Tradicional ao Estratégico no contexto brasileiro 25	
2.2	As abordagens normativas e o papel estratégico da Gestão de Pessoas.....	31
2.3	Desempenho da Gestão de Pessoas e Desempenho da Organização.....	41
2.4	Abordagens e Modelos de Desempenho em Gestão de Pessoas.....	52
2.5	O Desempenho em Gestão de Pessoas e a Abordagem da “Caixa Preta”.....	60
2.6	O Desempenho em Gestão de Pessoas e a Abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV).....	71
2.7	O Modelo People Capability Maturity Model (P-CMM).....	81
3	METODOLOGIA.....	95
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	95
3.2	Universo e Amostra de Pesquisa.....	96
3.3	A Coleta de Dados.....	97
3.4	Modelo estrutural do tema da pesquisa.....	97
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	100
4.1	Apresentação descritiva dos resultados.....	100
4.2	Análise exploratória dos dados.....	104
4.3	Cálculo da maturidade e do desempenho geral das fundações.....	122
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
5.1	Limitações da pesquisa.....	134
5.2	Recomendações.....	135
	REFERÊNCIAS.....	137

1 INTRODUÇÃO

1.1 1.1 APRESENTAÇÃO

As transformações tecnológicas, políticas, econômicas e sociais ocorridas no mundo e no Brasil, principalmente a partir da década de 1990, têm exigido das organizações a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (FISCHER, 1998). Há convergências, no que se refere à velocidade destas mudanças no mundo dos negócios e também com relação ao fato de que as organizações, com o intuito de obter um diferencial competitivo no mercado, têm necessitado, cada vez mais, de indivíduos talentosos.

Assim, as mudanças ocorridas no perfil das forças produtivas, que tiveram como causas principais o desenvolvimento tecnológico e a dinâmica socioeconômica, motivaram a ampliação do repertório de soluções organizacionais, levando à necessidade de se estabelecer padrões de desempenho em gestão de pessoas altamente competitivos. Todavia, a gestão organizacional deve assegurar-se do sucesso de suas operações através dos mecanismos gerenciais e organizacionais pertinentes, visando garantir o seu funcionamento e buscar diferenciações competitivas.

A gestão de pessoas é uma função organizacional que, diante do atual contexto, deve ter a capacidade de organizar e gerir os indivíduos e grupos, de forma a aproveitar suas capacidades e habilidades em prol da organização e da busca por vantagens competitivas sustentáveis (WRIGHT, MCMAHAN & MCWILLIAMS, 1994). Assim, a função gestão de pessoas (FGP) nas organizações, impulsionada pelas pressões competitivas nas últimas décadas, começou a ser considerada como um elemento estratégico relevante, na medida em que tem, gradualmente, assumido papéis e práticas mais relacionados às altas estratégias da organização.

Diante do atual contexto de elevada competição, as organizações se vêem expostas ao imperativo de resultados e, por isso, o tema da mensuração dos impactos e dos resultados organizacionais passaram a ser, recentemente, objeto de interesse e estudo no campo da gestão estratégica de pessoas.

A realidade dessa nova dinâmica produtiva exigiu que a área de gestão de pessoas (AGP) ampliasse seu leque de atuação, passando de mera função administrativa tradicional, para uma função estratégica mais abrangente. Nesse sentido, Ulrich (1998) destaca a transição do papel de recursos humanos, que passa a ser vital para estabelecer e acompanhar as novas metas propostas, contribuindo para sua implementação e, ao mesmo tempo, monitorando-as, de forma a propiciar um retorno mais efetivo e condizente no que se refere ao reconhecimento da competência e dedicação dos empregados.

Com o desenvolvimento da perspectiva da gestão estratégica de pessoas, surgiu a necessidade de acompanhar, mensurar e avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE & MURITIBA, 2003). A criação de valor para a gestão de pessoas, associada aos aspectos de eficiência e eficácia, passaram a promover, de um lado, a reflexão sobre a arquitetura desta área e de outro, a adoção de uma visão mais ampla da cadeia de valor das organizações.

Cresce, gradualmente, a necessidade de a gestão de pessoas nas organizações buscar metodologias efetivas, confiáveis e dotadas de indicadores de mensuração capazes de fornecer informações claras sobre o seu próprio desempenho e sua capacidade de alavancar resultados, justificando e otimizando os investimentos financeiros e humanos a ela dedicados. Tornando-se capaz de mensurar os impactos do desempenho operacional da gestão de pessoas e, indiretamente, dos níveis de desempenho humano sobre o desempenho organizacional, as práticas de gestão de pessoas se aproximariam de uma concepção estratégica, possibilitando à organização atuar preventivamente contra o desgaste desnecessário dos indivíduos em práticas ou ações ineficazes, assim como, direcionar, quando e onde investir corretamente, tornando o desempenho dos indivíduos mais eficaz e econômico.

Percebe-se, entretanto, que pesquisar a contribuição, ou o impacto da gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações — e, aliás, tentar compreender e mensurar o próprio desempenho operacional da gestão de pessoas — não é tarefa simples, principalmente por se tratar de um campo de estudos recente e em desenvolvimento. Ulrich (2001) representa um dos principais estudiosos que marcaram a introdução deste novo paradigma no que se refere à gestão de pessoas, pois mensurou e demonstrou — via dados financeiros — o impacto desta gestão no desempenho da empresa, além de enfatizar a importância de se reconhecer o capital humano como fonte de vantagem competitiva.

Muitas vezes, o debate sobre a gestão de pessoas e desempenho limita-se ao conceito de desempenho dos negócios financeiros em termos econômicos. Tal definição não faz plena justiça ao conceito de desempenho, especialmente na área de gestão de pessoas e seu respectivo desempenho (PAAUWE, 2004).

Dessa forma, o próprio tema apresenta limitações teóricas e metodológicas significativas, mas que, de outra forma, clama por novos e melhores fundamentos teóricos e empíricos para fornecer melhores capacidades de explicação do fenômeno. A mensuração do desempenho operacional da gestão de pessoas permite demonstrar a contribuição estratégica dessa função às metas organizacionais, assim como evidenciar a contribuição econômica associada à gestão de pessoas. Verifica-se, também, a necessidade de que a função de gestão de pessoas venha a propor metodologias alternativas de trabalho, que possam além de serem efetivas e confiáveis, sejam também dotadas de indicadores de mensuração.

Portanto, essa nova dinâmica de atuação da função de gestão de pessoas deve ser capaz de orientar a ação e a aplicação da força de trabalho, segundo quesitos de melhoria contínua de seus processos, distribuindo tarefas e atribuições aos indivíduos a partir de padrões que envolvam a competência e o domínio de saberes, contribuindo para uma ação autônoma e responsável no espaço funcional (SILVEIRA, 2007).

Assim, tornou-se necessária uma reflexão que, embora os estudos e propostas para trabalhar e estudar as pessoas nas organizações na maioria das vezes enfatizem a utilização de metodologias qualitativas, a gestão de pessoas deve, também, ser tratada de forma quantitativa, considerando as modificações dos paradigmas organizacionais vigentes, que são necessários para transformar a gestão tradicional em estratégica e integrada.

Paralelamente, surgiu o *People capability maturity model* ou P-CMM (CURTIS, HEFLEY, MILLER, 2001; 2002). Uma metodologia que busca orientar a aplicação de práticas de gestão de pessoas em consonância com o nível de maturidade em gestão de pessoas no qual a organização se encontra.

Essas abordagens (P-CMM e desempenho em gestão de pessoas) podem ser consideradas complementares, na medida em que vão buscar captar as características das práticas de gestão de pessoas e tentar apontar formas de melhorar o desempenho organizacional.

A partir das considerações aqui enunciadas, alguns questionamentos foram propostos, tais como: a) quais são as relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional? b) o desempenho em gestão de pessoas estaria relacionado ao nível de maturidade em gestão de pessoas das organizações? c) níveis mais elevados de maturidade em gestão de pessoas estariam, necessariamente, relacionados aos níveis de desempenho da gestão de pessoas nas organizações?

O propósito de pesquisar as fundações de apoio a pesquisa surgiu principalmente do desejo de contribuir para o aperfeiçoamento da função de gestão de pessoas num ramo ainda pouco explorado, mas que têm exercido um papel de grande relevância na sociedade brasileira, na medida em que são parceiras efetivas das universidades em todas as áreas do conhecimento, atuando como interface junto às entidades e agências de financiamento e fomento à pesquisa, sejam elas públicas ou privadas, nacionais ou internacionais. São constituídas dentro de um modelo de organização do terceiro setor, caracterizado por ser não-governamental e não-lucrativo, coexistindo hoje com o setor público estatal e com o setor privado empresarial dentro da sociedade.

Estas instituições fomentam atividades voltadas aos implementos de pesquisas, cursos, eventos sócios – científicos, esportivos, concessão de bolsas, concessão de prêmios em eventos científicos, difusão de cultura, dentre outros, com o intuito de promover seu objetivo maior que é a Educação e a Cultura.

Neste sentido, a importância que as fundações de desenvolvimento da pesquisa têm hoje para o novo modelo de universidade vigente no País e considerando, ainda, o pequeno número de estudos específicos dedicados à gestão de pessoas dessas instituições, buscou identificar e compreender aspectos relacionais, considerando o nível de maturidade e o desempenho da gestão de pessoas destas fundações.

O segundo capítulo deste trabalho, apresenta e discute o referencial teórico que embasou a pesquisa. No terceiro capítulo abordam-se os aspectos metodológicos da pesquisa, tais como:

principais características da população; critérios de seleção dos sujeitos, validação do instrumento de coleta de dados, procedimentos estatísticos, o modelo estrutural do tema pesquisado, modelo hipotético e hipóteses estudadas. Já o quarto capítulo descreve-se e analisa-se os resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa aplicados. No quinto capítulo formulam-se as conclusões finais do trabalho, assim como as limitações e recomendações para se compor uma agenda complementar sobre os temas estudados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os conceitos subjacentes a gestão de recursos humanos estão cada vez mais sendo substituídos pela gestão de pessoas. Termo utilizado para representar parte das atividades de uma organização preocupada com o recrutamento, desenvolvimento e gestão de seus colaboradores, seja no círculo profissional e ou no acadêmico, a fim de transmitir uma modernização da gestão de pessoal.

Na sua mais simples modernização, as organizações implementaram ritmos com mais ênfase sobre a contribuição das pessoas para elaboração de indicadores chave de desempenho, tratando os funcionários como parte da tecnologia ou como um ativo da organização, ao invés de um custo que deve minimizado. Neste sentido, optou-se neste trabalho utilizar o termo “gestão de pessoas” ao invés de “administração de recursos humanos”.

O momento atual do País aponta para a necessidade eminente de se fortalecer o terceiro setor da economia e é neste cenário que se destaca a importância do papel das fundações de desenvolvimento da pesquisa para as Universidades, ao mesmo tempo em que se torna necessária a compreensão de suas características e papéis, bem como a evidenciação de suas contribuições para a sociedade. Dessa forma, os conceitos apresentados em relação ao terceiro setor estabelecem uma diferença entre as organizações empresariais e as associações, considerando que estas, não são compostas por sócios, mas por apenas um patrimônio gerido por pessoas, que atenderão às indicações dos instituidores, no que diz respeito as suas finalidades, objetivos e forma de administração (ALVES, 2000). Considerando que este segmento da economia abrange um extenso universo de organizações, optou-se por realizar

este trabalho, tendo como objetivo de estudo as fundações de desenvolvimento da pesquisa, que também são consideradas parte do terceiro setor.

Dentro desse contexto e considerando a importância que as fundações de apoio à pesquisa têm hoje para novo modelo de universidade no País e constatando, ainda, o pequeno número de estudos específicos dedicados à gestão de pessoas dessas instituições, propõe-se a realização de uma pesquisa exploratória para analisar e mensurar o próprio desempenho da gestão de pessoas e o seu grau de maturidade, esperando também contribuir para melhoria contínua dos serviços prestados.

O grande crescimento dessas fundações e considerando as dificuldades, tanto para mensurar seus valores intangíveis, quanto para implementar práticas de gestão de pessoas com sucesso, os modelos de maturidade surgem como uma opção relevante. Neste sentido, Silveira (2007) ressalta que tais modelos fornecem indicadores de desempenho e de ações que possibilitam o planejamento das ações gerenciais, tornando os esforços da gestão mais efetivos, econômicos e controláveis.

A gestão de pessoas tem demandado modelos orientados para a mensuração e a efetividade, de modo a aperfeiçoar cada vez mais as práticas de gestão, capazes de permitir seu alinhamento às estratégias da organização. Os modelos de maturidade são preditivos, já que permitem projeções futuras e a quantificação dos níveis de eficácia das ações em gestão de pessoas, além de integrarem essas medidas a práticas consideradas adequadas a determinados graus de evolução da organização.

O People Capability Maturity Model (P-CMM) é considerado um dos mais relevantes modelos de maturidade utilizado para mensurar e classificar as organizações em níveis de maturidade, além de orientar os processos relativos à gestão de pessoas, visando a sua melhoria contínua.

O modelo apresentado é classificado por níveis, e cada nível do P-CMM incorre em transformações únicas na cultura da organização com reflexos nas práticas e processos de trabalho, principalmente no que se refere a desenvolvimento, organização, motivação e retenção do capital humano. Assim sendo, o modelo P-CMM destaca-se como uma alternativa para a demanda atual da área de gestão de pessoas, tendo em vista a premissa principal terem

como objetivo promover a melhoria contínua dos processos de trabalho de forma integrada com o desenvolvimento das capacidades e habilidades das pessoas na organização.

A importância do estudo da relação entre o desempenho da gestão de pessoas e o grau de maturidade das fundações tornou-se necessário, tendo em vista uma forte e crescente atuação destas instituições junto às entidades e agências de financiamento e fomento à pesquisa, o que representa, por si só, justificativa relevante para a realização de um estudo específico neste ramo de atividade.

Além disso, procura-se, também, despertar o interesse acadêmico para pesquisas inerentes ao desempenho da gestão de pessoas, das fundações de apoio de forma a possibilitar a elaboração de uma nova agenda para futuros pesquisadores do tema, tendo em vista que as fundações não são comumente objetos de pesquisa e a mensuração do desempenho desta função ainda ser embrionário.

O trabalho representa, ainda, uma oportunidade de integrar o conhecimento acadêmico às práticas reais de gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao seu desempenho e ao grau de maturidade, nas fundações de apoio, já que suas ações giram em torno da sua função primordial que é a educação.

A partir do objetivo proposto para este trabalho e que será detalhado a seguir, pode-se questionar: a) o desempenho em gestão de pessoas estaria relacionado ao nível de maturidade em gestão de pessoas das fundações de apoio à pesquisa? b) níveis mais elevados de maturidade em gestão de pessoas estariam, necessariamente, relacionados aos níveis de desempenho da gestão de pessoas nas organizações?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral, o estudo buscou verificar e analisar em que medida o desempenho em gestão de pessoas estaria relacionado ao nível de maturidade em gestão de pessoas das fundações de apoio à pesquisa.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Quanto aos objetivos específicos podem ser listados os seguintes:

- Avaliar o desempenho em gestão de pessoas, aplicando o modelo do P-CMM em organizações do terceiro setor, especificamente em fundações de apoio à pesquisa, verificando a adequação dos construtos;
- Desenvolver e aplicar uma escala de avaliação do desempenho da gestão de pessoas nas fundações pesquisadas;
- Analisar e comparar o grau de maturidade e o desempenho da gestão de pessoas nas referidas fundações;
- Verificar a relação Maturidade e Desempenho da gestão de pessoas e seus sub-sistemas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica que serviu de base para este trabalho abrangeu, inicialmente, os estudos relacionados à visão geral da administração da gestão de pessoas, bem como sua evolução histórica no contexto nacional, destacando ainda sua relação com a dimensão estratégica que vem sendo definida e adotada para gestão de pessoas no contexto organizacional.

Num segundo momento, foram utilizados e incorporados estudos relacionados ao desempenho em gestão de pessoas. Onde distinguir-se-a três abordagens predominantes para sustentar a teoria na literatura sobre gestão de pessoas estratégica e o desempenho organizacional, sendo: a universalista, o contingencialista e a abordagem culturalista de configuração (DELERY e DOTY, 1996).

Na perspectiva da gestão estratégica de pessoas, foi destacada a necessidade de acompanhar, mensurar e avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE & MURITIBA, 2003).

Finalmente, tornou-se necessário apresentar uma proposta inovadora com o intuito de planejar, mensurar e efetivar a aplicação das pessoas e suas competências nas organizações, que é representada pelo *People capability maturity model*, ou P-CMM de (CURTIS, HEFLEY, MILLER, 2001; 2002).

O P-CMM constitui um modelo que tem o objetivo de ajudar as organizações a orientar, com êxito, a aplicação das pessoas no trabalho e é composto por cinco níveis de maturidade, que estabelecem as bases para uma melhoria contínua das competências individuais e desenvolvimento de equipes de trabalho.

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS: DO TRADICIONAL AO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Historicamente conhecida como Administração de Pessoal, as últimas décadas proporcionaram mudanças significativas no formato da administração de recursos humanos. Tradicionalmente, as organizações restringiam as responsabilidades da chamada administração de recursos humanos (ARH) a uma visão meramente administrativa e operacional, a qual se centrava no gerenciamento de benefícios e atividades rotineiras.

No que se refere às origens da função da área de gestão de pessoas, destaca-se o período anterior a 1930, caracterizado como a fase contábil, no qual a preocupação primordial era a relacionada com os custos da organização.

A fase seguinte correspondente ao período de 1930 a 1950, onde surge a função de chefe de pessoal cuja responsabilidade era acompanhar e obedecer à legislação vigente, que passou a ter poder, apoiada nas regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), criadas por Getúlio Vargas em 1943.

Com a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a primeira regulamentação do trabalho no Brasil, surgiu nas organizações o chamado departamento pessoal, com o objetivo de atender estritamente as exigências legais, burocráticas e disciplinares. Entre suas principais atribuições, ressaltam-se as anotações nas carteiras de trabalho, o controle e cálculo de horas trabalhadas e as medidas disciplinares aplicadas pelo não cumprimento do contrato de trabalho (WOOD JR, 2004).

Segundo Marras (2000) veio, a seguir, a fase denominada tecnicista, que correspondeu ao período de 1950 a 1965 e foi caracterizada pela implantação do modelo americano de gestão de pessoal coincidindo com o momento da instalação da indústria automobilística no Brasil, elevando a função de Recursos Humanos ao *status* de gerência.

Nos anos 1950, o chefe de pessoal era o profissional de confiança do dono da empresa, aquele que tinha como função primária de registrar, pagar e punir os funcionários. O chefe de pessoal era simplesmente alguém que dominava a legislação brasileira e sabia como fazer sua organização seguir as regras.

Em meados da década de 1960, com o “advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, surgiu o gerente da área e de relações industriais, integrando os enfoques administrativos, estruturalista e comportamental” (ALBUQUERQUE, 1987).

No final da década de 1960 e início da década de 1970, houve uma ênfase na preocupação com a eficiência e o desempenho das pessoas nas organizações, objetivando distinguir aspectos administrativos daqueles relacionados às questões humanas.

Nesse cenário, a administração de recursos humanos contentava-se com a condição de ator coadjuvante e atuava como mero executor de práticas estabelecidas pela alta cúpula da organização, exercendo o papel de mantenedor de carreiras profissionais, com foco estreito e voltado para o cumprimento de determinações administrativas relativas ao atendimento de exigências legais, necessidades dos perfis de cargos e gerenciamento de políticas salariais e de incentivo, desvinculadas de um plano estratégico.

O modelo tradicional de administração de recursos humanos estava inserido em uma sociedade que concebia, até a década de 1970, a estabilidade, o enriquecimento, o progresso e uma divisão sexual e social do trabalho bem caracterizada.

Dessa forma, a administração de recursos humanos foi relegada a uma condição secundária, com pequena ou nenhuma participação entre as preocupações estratégicas das diretorias organizacionais. A área era portadora de um *status* menor e atuava apenas como mera cumpridora de tarefas administrativas relacionadas ao manejo do pessoal nas empresas.

A partir da década de 1980, começaram a mudar o papel e as responsabilidades da área de recursos humanos nas organizações. Ambos foram ampliados e modificados e continuam sendo modificados até os dias de hoje, em particular no tocante à valorização do capital humano, um elemento que se tornou fundamental para a manutenção e perpetuação das organizações, passando a ser considerado um diferencial competitivo para a permanência das organizações no mercado.

Assim, a evolução da administração de recursos humanos no Brasil foi marcada principalmente pelas limitações da legislação trabalhista, e pela importação de práticas de administração de pessoal adotadas principalmente nos Estados Unidos e na Europa.

Entretanto, a realidade brasileira propiciou alguns obstáculos no que se refere a implementação dessas práticas. Albuquerque (1987), classifica a evolução da administração de pessoal no Brasil em quatro fases principais: a pré-histórica, a jurídico-trabalhista, a tecnológica, a administrativa e a estratégica. O quadro 1 a seguir detalha essa evolução.

Fase “Pré-Histórica” (1900-1930)	Fase Jurídico-Trabalhista (1930-1950)	Fase Tecnicista (1950-1965)	Fase Administrativa (1965-1980)	Fase Estratégica (1980...)
Ausência de legislação trabalhista; Execução de funções protocolares, como registro e controle de pessoal, e folha de pagamento; Surgimento do “guarda-livros”; Administração de pessoal comportava outras funções como apoio, contabilidade e expediente.	Intervenção do Estado como regulador da relação empregado e empregador; Criação do Ministério do Trabalho - MT e Departamento Nacional do trabalho; Criação das bases do sindicalismo brasileiro, vinculados ao recém criado Ministério do Trabalho. Criação da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT (1943), primeira legislação a regulamentar o trabalho no Brasil.	Substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal; Surgimento de novos métodos de descrição de cargos, avaliação de desempenho e pesquisa salarial; O administrador de pessoal passou a contar com especialistas para aprimorar seus conhecimentos; Utilização de técnicas importadas dos EUA e da Europa.	Substituição do administrador de pessoal pelo gerente de relações industriais ou pelo gerente de recursos humanos; Advento da abordagem sistêmica em RH, integrando os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental; Eclosão de novos movimentos sindicais (1978); Tendência à abordagem participativa em Recursos humanos.	O cargo de gerente de RH passa a ser reconhecido como diretoria, no nível estratégico nas organizações; Modelo baseado na separação entre planejamento e execução; Mudanças no perfil das forças produtivas em função do desenvolvimento tecnológico e da dinâmica sócio-econômica.

Quadro 1 Evolução da administração de RH no Brasil – Século XX

Fonte: Adaptado de Albuquerque (1987, p. 12)

A fase estratégica teve o seu início a partir de meados da década de 80, principalmente com a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico de recursos humanos, atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Nessa fase, o cargo de gerente de recursos humanos passa a ser reconhecido como cargo de diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Porém, esse modelo, baseado na separação entre planejamento e execução, tornou-se inadequado no momento em que ocorreram mudanças no perfil das forças produtivas em função do desenvolvimento tecnológico e da dinâmica sócio-econômica. As mudanças ocorridas pressionaram as empresas a buscar ampliação do repertório de soluções e repensar o formato do processo produtivo e as realidades dessa nova dinâmica induziram a área de gestão de pessoas a ampliar seu foco e adotar uma perspectiva estratégica mais abrangente.

Dessa forma, como reflexo dessas mudanças, a tecnologia e mão de obra barata não se revelavam mais como suficientes para promover um posicionamento competitivo sustentável e as pessoas e competências se transformaram em elementos centrais de diferenciação estratégica.

Como consequência dessas transformações, as práticas de gestão de pessoas passaram a ser vistas como criadoras de capacidades organizacionais que geram competitividade. Nesse sentido, ao considerar um contexto de intensa competitividade entre as organizações, observa-se demandas de políticas e práticas de gestão de pessoas que considerem a intervenção da mão-de-obra no aperfeiçoamento de partes do processo produtivo.

Nesta mesma linha de raciocínio, Fischer (1998) afirma que as mudanças no perfil das forças produtivas e em função do desenvolvimento tecnológico e da dinâmica sócio-econômica atuais, torna-se necessário às empresas que se amplie o repertório de soluções e opções do processo produtivo e se realize o re-enquadramento das relações de trabalho nas empresas, redefinindo os tradicionais padrões de políticas e práticas de recursos humanos.

Entretanto, algumas barreiras ainda persistiam e dificultavam a atribuição de maior autonomia à área recursos humanos, tendo em vista suas atividades serem tradicionalmente classificadas como função de apoio às demais áreas das empresas.

Apesar do atual reconhecimento do capital humano como fator de vantagem competitiva e da necessidade de sua valorização por meio do gerenciamento estratégico que vem se difundindo nas empresas, a administração de recursos humanos teve seu surgimento determinado pelas mudanças que tornaram mais complexo o contexto corporativo no final do século XIX.

Assim, as necessidades de atuar segundo responsabilidades estratégicas tornam-se um pré-requisito, exigindo dos profissionais da área habilidades em lidar com impactos do meio externo sobre as pessoas nas organizações (ALBUQUERQUE, 1987).

Verificou-se, com isso, que as empresas também foram passando, gradativamente, por estágios de desenvolvimento, fazendo surgir à necessidade de se ter pessoas certas e com a qualificação adequada para executar funções relacionadas ao seu negócio.

Ainda dentro da visão estratégica da Administração de Recursos Humanos, Ulrich (1998) afirma que os desafios do RH são: 1) a globalização, na qual o RH deve criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais, além de criar novas perspectivas de pensar as organizações; 2) a cadeia de valor para a competitividade empresarial: direcionamento das práticas de RH para a cadeia de valor e os serviços de RH; 3) a lucratividade considerando os fatores custo e crescimento; 4) o foco na capacidade; 5) a mudança de parâmetros; 6) a tecnologia; 7) a competência e capital intelectual e 8) a reversão.

Assim, as políticas de recursos humanos passaram a ser redesenhadas, considerando horizontes de tempo mais estendidos e necessidades de se configurar o perfil do gestor com base no conhecimento multidisciplinar, para se adequar às exigências do ambiente e responder adequadamente a elas.

Neste sentido, as práticas de RH devem considerar, no atual contexto, a gestão do capital humano como um fator estratégico relevante, já que um bom desempenho inicia-se com a retenção de talentos, além da criação de condições para o crescimento e ascensão das pessoas dentro da hierarquia organizacional, bem como o fornecimento de meios para o desenvolvimento profissional das pessoas, sem nunca perder de vista a perspectiva de longevidade e sucesso da empresa.

Em consonância com a perspectiva de mudança estrutural e de reformulação das políticas de Recursos Humanos, Fischer e Albuquerque (2001) ao analisarem as tendências das práticas de recursos humanos, apontam a possibilidade de migrar as funções de gestão do capital humano para unidades de negócios, concebidas com o intuito de descentralizar as decisões e propiciar

a criação de novos processos de gestão de pessoas para os clientes internos, tornando essa gestão muito mais dinâmica e atuante.

Por sua vez, Mascarenhas (2008) sustenta a necessidade de se alinhar estratégias e práticas de gestão de pessoas aos desafios específicos das organizações direcionando-as para uma busca de padrões de comportamento compatíveis. Essas inovações conceituais que, segundo o referido autor, estão relacionadas à abordagem contingencial, ao contrário da percepção anterior, que revelava a existência freqüente de um distanciamento entre as necessidades previstas para a implantação das estratégias corporativas e as realidades das organizações principalmente em termos de pessoas capazes para implantá-las.

Neste sentido, já afirmava Albuquerque (1987) que reduzir a distância entre as previsões e a realidade implicava em executar o planejamento estratégico de pessoas, atrelado às decisões estratégicas da empresa, decisões estas, tomadas pela alta direção.

Conclui-se, portanto, que existe não apenas uma necessidade de adaptação, como também de antecipação das necessidades advindas dos ambientes externos e internos, sinalizando na direção de uma revisão de práticas e estratégias implementadas pela área de recursos humanos.

É nesse contexto que a abordagem tradicional de recursos humanos cede espaço para algumas abordagens que possuem um caráter mais dinâmico e que colocam a área em uma perspectiva mais estratégica. (ALBUQUERQUE, 1987), ensejando um estudo mais aprofundado das relações entre maturidade organizacional, considerando as práticas de Gestão de Pessoas e os indicadores de resultados desta gestão.

Será apresentada, a seguir, a segunda parte do marco teórico deste trabalho, que abrange os temas: desempenho organizacional e mensuração do nível de maturidade.

O capítulo seguinte abordará sobre o alinhamento estratégico da gestão de pessoas para com o contexto institucional, que resultou em insights que nos permitiram desenvolver um conceito mais abrangente de atuação, que se baseia não apenas na racionalidade econômica, mas também em outros tipos de racionalidade.

2.2 AS ABORDAGENS NORMATIVAS E O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS

O debate acadêmico sobre gestão de pessoas e suas relações com a estratégia e com o desempenho organizacional evoluiu a partir de três modelos normativos a respeito da gestão de pessoas, desenvolvidos ao longo das últimas décadas. Tais abordagens serão brevemente apresentadas e discutidas a seguir e envolvem três perspectivas distintas: a) a abordagem contingencialista; b) a abordagem universalista; c) a abordagem culturalista (MASCARENHAS, 2008).

A abordagem contingencialista, a perspectiva mais antiga e mais proeminente, argumenta que as estratégias de gestão de pessoas são mais efetivas, quando elas são apropriadamente integradas (*best fit*) ao contexto e estratégia específicos da organização.

Em sua origem, a abordagem contingencialista se estruturou, na visão de diversos autores, a partir da década de 1960, que contribuíram para o desenvolvimento desta perspectiva, relacionando as idéias sobre a estrutura organizacional, as condições ambientais, a tecnologia, etc. Nesse sentido, autores clássicos como Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1973) e Perrow (1967) desenvolveram parâmetros para as definições de estruturas e de processos organizacionais, a partir da consideração das características do ambiente no qual a organização estava inserida e das escolhas estratégicas realizadas pela alta direção das empresas (MASCARENHAS, 2008).

As obras dos autores anteriormente citados forneceram três visões diferentes, mas complementares das relações entre as organizações e o ambiente no qual estão inseridas, permitindo que se identificassem três premissas essenciais: a) a organização e seu ambiente mantêm uma relação contínua de dependência mútua e interação; b) as organizações devem adaptar-se às restrições e às contingências impostas pelos seus ambientes; e c) as organizações são compostas por subsistemas interdependentes.

Considerando-se, em especial, a premissa de que as organizações são compostas por subsistemas interdependentes, o trabalho de Lawrence e Lorsch (1967) destacava o impacto dos subsistemas interdependentes considerados mais importantes de uma organização, que

deveriam assumir orientações específicas, dependendo das particularidades do ambiente e das escolhas estratégicas da organização.

Nesse sentido, entre estes subsistemas estavam o subsistema humano, composto pelos sistemas de gestão de pessoas e os mecanismos de motivação dos indivíduos na organização. Observa-se, contudo, que esse subsistema se insere em um quadro conceitual mais amplo, no qual as organizações são vistas como sistemas sociais estruturados em formas específicas de diferenciação e integração das tarefas individuais dentro desses subsistemas, e cujas interações deveriam ser coordenadas umas às outras. A conclusão essencial do trabalho de Lawrence e Lorsch é a idéia de alinhamento estratégico (*strategic fit*) entre o modelo de gestão e as características do ambiente (MILES & SNOW, 1978).

Assim, na perspectiva contingencialista o modelo de gestão de pessoas passa a ser considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização para lidar com os desafios impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para a consecução das estratégias empresariais. Estas podem ser entendidas como os processos pelos quais a missão e os objetivos organizacionais são definidos e os recursos disponíveis são utilizados para atingi-los (MASCARENHAS, 2008).

Nesse sentido, o alinhamento estratégico da gestão de pessoas deveria permitir a mobilização das pessoas para a execução dos objetivos e estratégias organizacionais (FOMBRUN, TICHY & DEVANNA, 1984; MINTZBERG *et al.*, 2006). Ele pode ser compreendido a partir de dois aspectos constitutivos: a) o alinhamento externo — também conhecido como “alinhamento vertical” —; e b) o alinhamento interno — conhecido como “alinhamento horizontal” (BAIRD & MESHOULAM, 1988; MILLMORE *et al.*, 2007).

O alinhamento externo diz respeito à adequação do modelo de gestão de pessoas às contingências externas a ele, em especial aos desafios do ambiente de competição, base para a formulação da estratégia empresarial.

Assim, o modelo de gestão de pessoas de uma organização deveria ser configurado de forma a refletir o estágio de desenvolvimento da empresa; deveria convergir para os objetivos da estratégia empresarial; e ainda deveria assimilar as características culturais e institucionais da sociedade em que a organização se insere (BAIRD & MESHOULAM, 1988; MASCARENHAS, 2008).

Já em relação ao alinhamento interno, este envolve a necessidade do modelo de gestão de pessoas se reforçar internamente, diante das estratégias empresariais e do modelo organizacional adotado. O alinhamento interno deve ser buscado por meio da definição de estratégias de gestão de pessoas, isto é, macro-objetivos de gestão de pessoas apoiados por políticas e processos de gestão de pessoas coerentes, complementares e bem articulados entre si (BAIRD & MESHOULAM, 1988; MILLMORE *et al.*, 2007; MASCARENHAS, 2008).

Cabe notar que essas concepções formaram a base do desenvolvimento da gestão de pessoas, denominada “instrumentalismo utilitarista” (*utilitarian instrumentalism*), ou modelo *hard* de gestão estratégica de pessoas, cuja ênfase recairia na necessidade de se alinhar os comportamentos dos indivíduos às necessidades ou posicionamentos estratégicos da organização (TRUSS, 1999).

Como afirma Legge (1995), as proposições do modelo *hard* assumem os indivíduos como recursos a serem geridos da mesma maneira que os demais recursos organizacionais. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem a função de implantar a estratégia definida pela alta direção, adaptando-se a ela ao buscar a maximização dos resultados e do desempenho dos indivíduos.

Os profissionais de RH que compartilham da perspectiva utilitarista consideram que é possível induzir os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, medindo-se as suas respostas aos estímulos dados. Segundo esse modelo, a área de RH tem o papel de contribuir para a implantação da estratégia da empresa no que diz respeito às dimensões humanas e sociais, sendo, portanto, uma espécie de intermediária entre a direção e os demais grupos organizacionais.

Além do mais, os profissionais de RH devem fomentar a construção da dinâmica social considerada mais adequada aos objetivos da organização por meio da formulação de políticas de gestão de pessoas e pelo desenvolvimento e operação dos subsistemas de gestão de pessoas, tais como seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e carreiras, de forma alinhada às necessidades da organização e ao menor custo possível.

Segundo Mascarenhas (2008) uma premissa subjacente à perspectiva utilitarista é a existência de uma suposta racionalidade superior — a da alta direção da empresa —, sugerindo a

passividade e a necessidade de controle e supervisão dos demais grupos organizacionais. Ou seja, subentende-se que somente a direção possui as capacidades e a visão do ambiente adequada para conduzir a coletividade ao alcance das metas. Assim, a diversidade de opiniões e os conflitos seriam considerados disfuncionais ao sistema organizacional. Deveriam ser evitados ou resolvidos rapidamente, pois se considerava que um alto grau de conformidade por parte dos indivíduos favoreceria a produtividade na empresa.

Na visão de Legge (1995) outra perspectiva pioneira no campo da gestão estratégica de pessoas envolveu um conjunto de práticas denominadas modelo *soft*, ou humanismo desenvolvimentista (*developmental humanism*). Segundo essas propostas, o alinhamento estratégico também é considerado um princípio básico à gestão de pessoas, mas a ênfase dos teóricos recai sobre o potencial de contribuição criativa dos indivíduos para a organização. Estes são considerados ativos valiosos cujo envolvimento com os desafios organizacionais assume uma relevância superior àquela inerente ao modelo *hard*. Os indivíduos seriam potenciais fontes de vantagem competitiva por meio de seu comprometimento e emprego de suas capacidades e competências às situações de negócios. Os empregados são considerados seres proativos, capazes de contribuir com a formulação e com a implementação de estratégias, não sendo apenas seres passivos, meros recursos à disposição dos estrategistas (TRUSS, 1999).

Ao discutirem a relevância do alinhamento estratégico, alguns autores relacionados ao modelo *soft* postulavam a necessidade da criação de estratégias da gestão de pessoas que garantissem o alinhamento interno e externo (TRUSS, 1999; MASCARENHAS, 2008).

Nota-se, no modelo *soft* o desenvolvimento da abordagem política de gestão de pessoas. Nesta, importância é dada à dimensão política na organização e à incorporação da idéia de conflito e de divergência, tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais (TRUSS, 1999; MASCARENHAS, 2008). Ou seja, reconhece-se a existência de várias lógicas e critérios de ação válidos entre os atores sociais nas organizações, tendo em vista o conceito de racionalidade limitada de Simon (1965), segundo o qual os critérios de racionalidade são relativos ao ator social que decide, não existindo uma racionalidade absoluta, ou plena.

Assim, as idéias e concepções acima questionam o princípio da racionalidade superior e a prevalência da visão de mundo da alta gerência, típica do modelo instrumental. Por isso, as políticas favorecem o acesso dos indivíduos a identidades autônomas na organização por meio do estímulo ao desenvolvimento cognitivo dos atores sociais.

Nesse sentido, valoriza-se a descentralização do controle e estímulo à autonomia e proatividade, incentiva-se a atuação multifuncional, a criação de um ambiente que favoreça a criatividade, o questionamento e a mudança.

A diversidade de perspectivas culturais também é incentivada, permitindo a verificação de várias lógicas de ação diante de uma questão organizacional. Nessa perspectiva, um bom gerente teria como objetivo obter consensos, integrando as visões e os interesses particulares dos indivíduos e dos grupos, negociando esses consensos com a direção da empresa.

Além do mais, as políticas de recursos humanos são vistas como contingentes, soluções temporárias e características de situações específicas. Apesar disso, os profissionais da gestão de pessoas procuram organizar a gestão de pessoas como um modelo ideal a ser concretizado no longo prazo, envolvendo o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações (MASCARENHAS, 2008).

Portanto, a abordagem contingencialista assume as ênfases diferentes das abordagens pioneiras do tipo *soft* e *hard*, considerando-as como compatíveis com as organizações em conformidade com suas demandas estratégicas específicas. Essas duas abordagens não foram consideradas necessariamente incompatíveis, mas sim como opções estratégicas disponíveis às organizações (TRUSS, 1999).

Algumas críticas mencionadas em relação à abordagem contingencialista envolvem o argumento de que ela adota uma visão simplista das estratégias competitivas, além de lhe faltar explicações mais sólidas na descrição da ligação entre a gestão de pessoas e as estratégias da organização (BOXALL & PURCELL, 2003).

Becker e Huselid (2006) observam que por haver apenas um número limitado de tipos de estratégias competitivas genéricas, os atuais modelos de alinhamento limitam as opções de arquiteturas de gestão de pessoas apropriadas para a empresa. Os autores afirmam também

que os estudos contingenciais não consideram a inércia dos modelos de gestão de pessoas, que tendem a ser estáveis e não emergem automaticamente da mudança da estratégia empresarial (WRIGHT & MCMAHAN, 1992).

Os autores Bowen e Ostroff (2004) observam que alguns fatores que influenciam o alinhamento, tais como os valores, a cultura e o clima organizacional, não têm sido considerados nos modelos *best fit*.

No mesmo viés crítico, Paauwe e Boselie (2005, p. 70) afirmam que outro tipo importante de alinhamento não está presente no debate sobre alinhamento; aquele entre a pessoa e a organização, ou seja, “o alinhamento entre a forma como o empregado percebe as práticas de RH e se esta percepção está alinhada com os valores e objetivos da organização.”

Apesar da adoção das mais variadas práticas de RH, Becker e Huselid (2006) afirmam que ainda falta sólida evidência, tanto do alinhamento interno como externo, da gestão de pessoas com a estratégia das organizações.

Na mesma perspectiva, Bowen e Ostroff (2004) sugerem que talvez não exista um conjunto mais apropriado de práticas de gestão de pessoas para um objetivo estratégico específico.

A abordagem contingencialista recebe ainda a crítica de não considerar a complexidade envolvida na gestão de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e diferenciada (PAAUWE & BOSELIE, 2005).

De fato, a grande inovação associada à abordagem contingencial diz respeito à necessidade de se alinhar estratégias e práticas de gestão de pessoas aos desafios específicos das organizações na busca de padrões de comportamento compatíveis, o que implica em executar o planejamento estratégico de pessoas atrelado às decisões estratégicas da empresa (MASCARENHAS, 2008).

Assim, nas décadas anteriores ao surgimento da gestão estratégica de pessoas, as organizações experimentaram a sofisticação e a multiplicação das práticas e técnicas de gestão de pessoas, o que salientava a necessidade de se pensar a adequação mais precisa entre os desafios específicos das organizações e essas práticas.

Nesse sentido, a emergência da gestão estratégica de pessoas fez com que os papéis de gestão de pessoas e da área de RH fossem questionados, e diversos autores defenderam a sofisticação da atuação da área de RH (STOREY, 2007).

A segunda grande abordagem, conhecida como abordagem universalista, argumenta que as empresas terão sucesso na gestão estratégica de pessoas se identificarem e adotarem as melhores práticas (*best practices*) na forma em que elas gerenciam as pessoas.

Esta perspectiva parte da premissa de que existiriam algumas práticas universais de gestão de pessoas que estariam diretamente relacionadas aos níveis superiores de desempenho organizacional, independentemente do contexto específico de cada organização. Autores como Pfeffer (1994), Walton (1997) e Marchington e Grugulis (2000) são alguns defensores de abordagens universalistas.

No caso de Pfeffer (1994), em especial, este autor afirma que um conjunto específico das melhores práticas de gestão de pessoas estão associadas a capacidade de aumentar os lucros das empresas. Além do mais, afirma que este impacto é mais evidente quando as práticas estiverem integradas e forem usadas conjuntamente.

Ainda considerando-se a perspectiva de Pfeffer (1994), este autor relaciona dezesseis práticas de gestão de pessoas que estariam ligadas a níveis superiores de desempenho organizacional. São elas: a) senso de segurança no emprego; b) seletividade no recrutamento; c) a oferta de altos salários; d) o pagamento de incentivos; e) tornar o funcionário acionista; f) o compartilhamento de informações; g) a participação e a delegação de poder (*empowerment*); h) a formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas; i) o treinamento e desenvolvimento de habilidades; j) o *job-rotation* ou revezamento de tarefas; k) o igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas); l) a menor distância entre as diversas faixas salariais; m) a promoção interna; n) as perspectivas em longo prazo; o) a definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas; p) a definição de filosofias ou visões administrativas dominantes, que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Observa-se, portanto, que a utilização das melhores práticas envolve uma abordagem mais sofisticada à gestão das motivações, o que implica que a distribuição de autonomia no trabalho aumentaria à medida que as ações fossem coerentes com as necessidades estratégicas do negócio. Assim a empresa passaria de uma lógica de controle externo dos indivíduos para uma lógica do comprometimento dos indivíduos (controle interno).

O papel da gestão de pessoas na abordagem universalista seria o de estimular os indivíduos a não somente implantar certo programa estratégico com a máxima eficiência dentro de seus limites de responsabilidade mas, também, são atribuídas aos empregados novas responsabilidades relacionadas à melhoria contínua dos processos da organização, exigindo deles novos padrões de comprometimento no trabalho.

Nesta direção, Walton (1997, p. 99) afirma que uma estratégia de comprometimento da força de trabalho exige que:

as atividades [sejam] projetadas para ser mais amplas do que antes, para combinar planejamento e implementação e incluir esforços para aperfeiçoar as operações, não apenas mantê-las. Espera-se que as responsabilidades individuais mudem à medida que as condições mudam, e as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho.

Assim, segundo Walton (1997), essas práticas enfatizam a motivação dos empregados por meio da segurança no emprego, do planejamento dos cargos e do desenvolvimento dos indivíduos. Ou ainda, pela adoção de sistemas de trabalho de alto comprometimento que enfatizam a autonomia e o empoderamento (*empowerment*) dos empregados por meio de políticas agressivas de remuneração à custa da segurança no emprego e da ênfase nos recrutamentos internos.

Neste ponto do resgate teórico, cabe ressaltar que uma estratégia de comprometimento assume como premissa a idéia de que todos os empregados são parceiros na gestão, o que implica na necessidade da organização desenvolver as capacidades e habilidades dos indivíduos, assim como, implica na criação de sistemas de gestão de pessoas capazes de atuar efetivamente de acordo com as metas organizacionais. Assim, a figura do líder ganha uma destaque significativo na abordagem universalista.

Para produzir uma mudança radical nas atitudes dos empregados duas ações concomitantes deveriam ocorrer: a área de gestão de pessoas deveria se responsabilizar pela criação de sistemas gerenciais que reforçassem novas expectativas de comportamentos, enquanto que os gerentes de linha deveriam desenvolver-se como modelos e exemplos para as equipes de trabalho, estimulando-as e inspirando-as a atuar em torno das metas organizacionais.

A abordagem universalista despertou diversas críticas acadêmicas. Entre elas está a crítica comum de que a definição das melhores práticas é arbitrária, de forma que diferentes acadêmicos incluem ou excluem práticas sem um rigor metodológico adequado, que permita, de fato, identificar quais práticas são eficazes e quais não são, dificultando, ainda quaisquer comparações entre as listas de práticas selecionadas por autores diferentes (PURCELL, 1999).

Além do mais, a abordagem universalista desconsidera o papel de atores importantes como os sindicatos, bem como as diferentes necessidades dos diversos grupos que compõem a força de trabalho (MARCHINGTON & GRUGULIS, 2000; BECKER & HUSELID, 2006).

Outra crítica é a não consideração das diferenças culturais entre países. Nesse sentido Boxall e Purcell (2003) afirmam que as melhores práticas tendem a refletir os valores norte-americanos, que podem não funcionar bem em países com culturas diferentes.

A última abordagem, a chamada abordagem culturalista pressupõe a existência, nas organizações, de significados e valores compartilhados por indivíduos e grupos, bem como padrões de envolvimento moral, sugerindo a importância de se considerarem as manifestações culturais para a compreensão da dinâmica e atuação da organização.

No decorrer da década de 1970, alguns autores e consultores começaram a introduzir a idéia de que as organizações — e sua dinâmica social interna — somente poderiam ser compreendidas a partir das suas práticas culturais específicas (BENNIS, 1972; SCHEIN, 1972; WEICK, 1973).

Segundo os teóricos culturalistas, existiria um universo de questões e fenômenos socioculturais que deveriam ser compreendidos para se avançar no desenvolvimento das organizações. Ou seja, constatou-se que os sistemas formais de autoridade e hierarquia nas organizações — estruturados segundo uma lógica racional e orientada para a eficiência — não

suprimiam os interesses individuais. De fato, os comportamentos dos indivíduos e grupos seriam estruturados com base nas possibilidades dadas pelas premissas culturais, valores e crenças compartilhados pela coletividade na organização.

Nas décadas de 1980 e 1990 a perspectiva da cultura organizacional se expandiu e se consolidou na literatura administrativa, abrindo um novo campo teórico para a compreensão da gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2008).

Autores como Schein (1985) e outros, sugeriam que, para que se pudesse entender, prever, ou intervir no funcionamento de uma organização, dever-se-ia conhecer e manipular seus padrões culturais específicos, ou a sua cultura organizacional.

Alguns aspectos comuns às diversas propostas de gestão da cultura organizacional que se desenvolveram envolvem: a) uso de conceitos integrativos de cultura que pressupõem que a cultura organizacional envolve um conjunto de valores e crenças compartilhados e que estabelece regras e expectativas na coletividade, sendo amplamente aceita de forma não ambígua por seus membros; b) a concepção de que a cultura pode ser entendida por meio de seus elementos constituintes, tais como os rituais, os mitos, as histórias, as metáforas, as linguagens, os artefatos físicos, bem como os valores e as visões de mundo, as práticas sociais formais e informais compartilhados por uma coletividade; c) a concepção de que seria possível intervir no processo cultural de uma organização, promovendo processos de aprendizagem que acelerariam as transformações culturais desejadas (SCHEIN, 1985).

Observa-se, assim, que estratégias de mudança cultural seriam caracterizadas por diversas mudanças articuladas entre si e que, ao serem racionalmente manejadas, os gestores organizacionais poderiam construir um ambiente no qual indivíduos possam vivenciar certas experiências culturais específicas, capazes de fazer com que os indivíduos e grupos resignificassem valores, esquemas cognitivos e afetivos, gerando comprometimento espontâneo.

De acordo com a idéia de mudança cultural planejada, esse esforço deveria articular os diversos atores sociais, entre os quais a gestão de pessoas, que seria a área responsável pela liderança do processo, utilizando seus processos tradicionais de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e estruturas de carreiras como elementos condutores e reforçadores ideológicos dos valores culturais desejados pela alta direção.

A popularidade obtida pelo conceito de cultura organizacional e pelas propostas de gestão simbólica é analisada por Wood Jr. (2000), que destaca o surgimento das organizações de simbolismo intensivo, um novo tipo ideal que daria conta das implicações da incorporação da retórica da cultura nas organizações. O tipo ideal seria uma maneira de se pensar as organizações, com base em exemplos incompletos em virtude de sua inexistência no mundo real como exemplo acabado.

Portanto, a abordagem culturalista envolve o estudo das manifestações culturais nas organizações e permitiria que se entendesse a cultura como algo concreto, ou como uma variável objetiva; seus elementos possuem funções de manutenção e coordenação do sistema sociocultural, e poderiam ser manipulados pela gestão organizacional.

Assim, a abordagem culturalista abre uma nova perspectiva à gestão estratégica de pessoas ao propor a idéia de que a gestão organizacional e, em especial, a área de gestão de pessoas é capaz de promover o desenvolvimento da coletividade ao influenciar os indivíduos por meio da construção de culturas caracterizadas por certos valores, pensamentos e emoções alinhados, ou pelo menos, consoantes à estratégia definida pela alta direção.

Neste sentido, e com uma perspectiva sobre os antecedentes de interesse relacionado ao desempenho organizacional e o desempenho da gestão de pessoas, tanto entre acadêmicos e profissionais, a definição dos conceitos e as abordagens serão apresentadas, a seguir, para enfatizar a gestão de pessoas como contribuinte ativo no desempenho da organização.

2.3 DESEMPENHO DA GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

A relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional é um tema que tem sido debatido nas últimas décadas, em função das pressões competitivas pelas quais passaram as organizações contemporâneas, que acabaram por estimular diversos autores a pesquisarem como ocorre tal relacionamento (WRIGHT & SNELL, 1998; GUEST, 1999a, b; PURCELL, 1999; GERHART, 1999; GERHART *et al.*, 2000; BOSELIE *et al.* 2001; DELERY & SHAW, 2001; WRIGHT & GARDNER, 2001).

Os autores Delery e Doty (1996) distinguem três abordagens predominantes para sustentar a teoria na literatura sobre gestão estratégica de pessoas e o desempenho organizacional. São elas: a universalista, o contingencialista e a abordagem culturalista de configuração.

A abordagem universalista é associada com “as melhores práticas” e o “sistema de alto desempenho no trabalho” (em inglês *High Performance Work Systems* - HPWS). Tal abordagem parte das seguintes pressuposições: a) existe uma relação linear entre as práticas de sistema de gestão de pessoas e o desempenho organizacional; b) as “melhores práticas” são universalmente aplicáveis e com êxito; c) o sucesso organizacional é mais bem mensurado em termos de desempenho financeiro, utilizando indicadores como o lucro, a participação de mercado e os níveis de vendas (DELERY E DOTY, 1996).

Entre os autores que defendem uma perspectiva universalista, podem ser elencados alguns autores como Osterman (1994), Pfeffer (1994), e Huselid (1995).

Na visão de Pfeffer (1994), por exemplo, uma maior utilização de práticas específicas, incluindo a participação e *empowerment*, o pagamento de incentivos, segurança no emprego, promoção, treinamento e desenvolvimento de habilidades, resultará em maior produtividade e lucro em todos os tipos de organização.

O modelo de contingência de Delery e Doty (1996) destaca a relação entre a variável relevante independente e a variável dependente, alternando de acordo com influências como o tamanho da empresa, idade empresa, a tecnologia, a intensidade de capital, o grau de sindicalização do setor ou da indústria, a propriedade e a sua localização.

Cabe notar que os argumentos relacionados à contingência implicam em complexas interações entre as variáveis intrínsecas da gestão de pessoas, entre as variáveis da gestão de pessoas e os indicadores de desempenho, entre as variáveis de gestão de pessoas e os fatores contingenciais, e entre os fatores de desempenho e os de contingência.

Nesta mesma linha de raciocínio, Delery e Doty (1996) citam Schuler e Jackson (1987) e Gomez-Meija e Balkin (1992) como os teóricos da corrente principal da contingência. Entretanto, podem ser identificados os estudos de Pugh e Hickson (1976), Pugh e Hinings

(1976), Pugh e Payne (1977), e Minstzberg (1979) como autores que abordaram esta temática em décadas passadas.

No entendimento de Arthur (1994), o controle e o compromisso da gestão de pessoas deve ser considerado, tendo como base a idéia de que “quanto mais próximo a organização for das práticas de gestão de pessoas mais se assemelhará com o protótipo de sistema correto para sua estratégia de negócios, maior será o ganho de desempenho” (DELERY & DOTY, 1996).

No mesmo sentido, MacDuffies (1995) destaca a pesquisa na indústria automobilística que por sua vez são vistos como representante da perspectiva configuracional, onde o princípio holístico identifica um padrão único de fatores. Isto significa que as práticas de gestão de pessoas não afetam o desempenho individual, mas contribuem com elementos inter-relacionados em um pacote internamente consistentes para o sistema de práticas da gestão de pessoas.

As teorias estratégicas estão preocupadas principalmente com o relacionamento entre uma série de contingências externas e as políticas e práticas de gestão de pessoas. A idéia central que perpassa tais teorias é que um bom ajuste entre (políticas e práticas, estratégias e com o contexto no qual a organização esta inserida) serão associados a um desempenho superior (GUEST, 1997). O trabalho de Miles e Snow (1981), Schuler e Jackson (1987) são exemplos deste tipo de teoria relacionados à gestão de pessoas.

Guest (1997) conclui que as teorias estratégicas para a caracterização simplista da gestão de pessoas são fracas na especificação do processo que liga a gestão de pessoas ao desempenho organizacional, adotando uma visão limitada do desempenho (concentrando demais em medidas como lucros e vendas).

As teorias descritivas da gestão de pessoas de Guest são usadas para descrever o campo de uma forma mais abrangente. Elas mapeiam o campo e classificam as entradas e os resultados, colocando a ênfase em uma abordagem de sistemas abertos. Essa perspectiva pode ser considerada realista, mas, como diz Guest (1997), não é possível prever um foco claro para qualquer análise da relação entre a gestão de pessoas e o desempenho.

Nesse sentido e, em um contexto de elevada competição, as organizações se vêem diante do imperativo do resultado e, por isso, o tema da mensuração dos impactos e dos resultados organizacionais e, especialmente, os impactos e os resultados promovidos pela gestão de pessoas — tradicionalmente concebidos como subjetivos ou pouco quantificáveis — passam a ser objeto de interesse e estudo no campo da gestão estratégica de pessoas.

De uma forma geral, a literatura especializada mostra que a busca por métodos eficazes de mensuração dos resultados organizacionais vem de uma longa busca, iniciada com a abordagem pioneira de Woodward, em 1965¹ e posteriormente retomada no campo da gestão de pessoas com a inauguração do campo da gestão estratégica de pessoas a partir da argumentação de Fombrun, Tichy e Devanna (1984) sobre a importância do alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia empresarial para o sucesso do negócio.

Com o desenvolvimento da perspectiva da gestão estratégica de pessoas surgiu a necessidade de acompanhar, mensurar e avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE & MURITIBA, 2003).

A mensuração do desempenho da gestão de pessoas permitiria demonstrar a contribuição estratégica dessa função às metas organizacionais, assim como evidenciar a contribuição econômica associada à gestão de pessoas.

Os autores Bhattacharya e Wright (2005, p. 929), abordando a representatividade dos interesses dos *stakeholders* — em especial dos acionistas — na mensuração dos resultados organizacionais, sugere que “investimentos em capital humano são similares a investimentos em outros tipos de ativos”, sugerindo a aplicação de teorias da área de finanças corporativa para “gerenciar riscos de investimentos em pessoas”, assim como, o uso de indicadores quantificáveis para mensurar, numericamente, a contribuição das pessoas para o negócio.

¹ Joan Woodward em sua obra *Industrial organization: theory and practice*, menciona: “Depois de colher todas as informações relevantes que lhes foi possível, os pesquisadores imediatamente perceberam que elas eram inadequadas como base para classificar centenas de empresas por ordem de mérito. O sucesso, como qualquer coisa que varia continuamente de um valor mínimo a um máximo, pode ser classificado de duas maneiras: primeiro, de acordo com uma divisão em partes, e segundo, usando algum parâmetro que seja representativo do que está sendo classificado e capaz de expressão numérica. (...) Naturalmente, os pesquisadores compreendiam que ao fazer tal avaliação [das empresas pesquisadas], particularmente em relação a fatores mais marginais, estavam envolvendo julgamentos subjetivos...” (WOODWARD, 1977, p. 25)

Assim, observa-se que, a partir dos anos 1990, gestores de pessoas e pesquisadores passaram a desenvolver e aplicar métodos e métricas quantificáveis da contribuição da gestão de pessoas para as organizações.

Entre as práticas comuns de mensuração de desempenho de gestão de pessoas, passaram a ser usados indicadores como taxas de absenteísmo e de rotatividade de pessoal, o número de horas de treinamento investidas por ano por empregado, escores de avaliações periódicas de desempenho individual, etc.

Entretanto, cabe notar que tais indicadores, apesar de quantificáveis, não vinculam as dimensões da gestão de pessoas ao desempenho das organizações, mas apenas refletem a eficiência dos processos internos de RH. Ou seja, mensura-se a eficácia dos sistemas e subsistemas de gestão de pessoas, e não a eficácia das práticas de gestão de pessoas em relação às metas da organização.

Constata-se, que a falta de integração entre a gestão de pessoas e a estratégia empresarial e, nesse sentido, a reduzida capacidade de se mensurar os impactos e resultados da gestão de pessoas sobre o negócio, continua sendo apontada como a principal causa dos fracassos no alcance dos objetivos e da melhoria do desempenho das organizações (BOWEN & OSTROFF, 2004; KAPLAN & NORTON, 2006).

Na tentativa de elevar o desempenho organizacional, alguns autores da área de gestão de pessoas têm proposto, nas últimas décadas, modelos de integração entre estratégia e gestão de pessoas (SCHULER & JACKSON, 1987; LEGGE, 1995, BECKER, HUSELID, PICKUS & SPRATT, 1997; WRIGHT & SNELL, 1998; TRUSS, 1999; BOWEN e OSTROFF, 2004; LAWLER III, 2005). Da mesma forma, alguns autores da área da estratégia organizacional também enfocam tal relação (KAPLAN e NORTON, 1997). Vários desses modelos consideram a estratégia empresarial como força motriz das políticas e práticas de gestão de pessoas, a partir de uma perspectiva linear de causa-efeito.

Os autores Boselie, Dietz e Boon (2005), depois de analisarem 104 artigos sobre a gestão de pessoas, estratégia e desempenho empresarial publicados em revistas acadêmicas internacionais, no período de 1994 a 2003, apresentam um modelo causal para ilustrar sua síntese sobre os modelos existentes, conforme pode ser visto esquematicamente na Figura 1, abaixo:

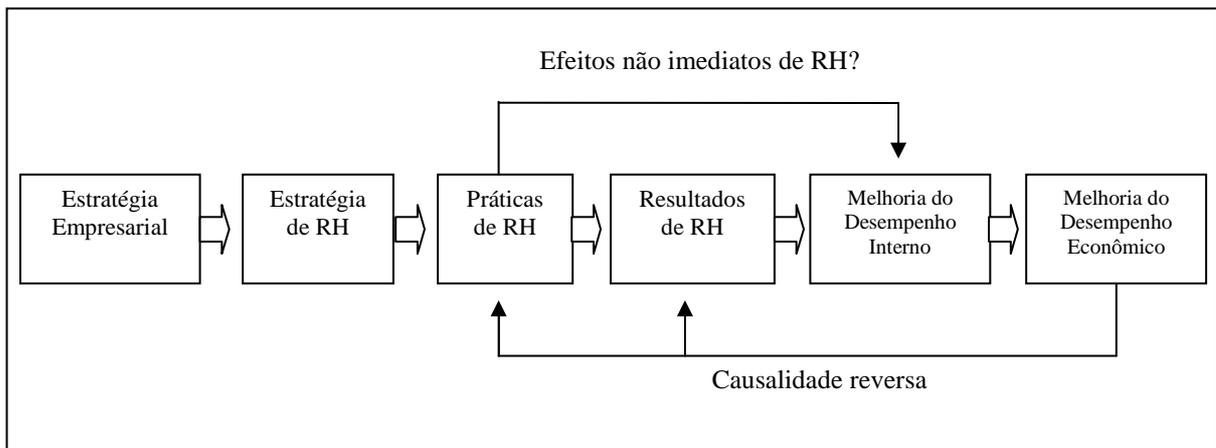


Figura 1– Modelo de Boselie, Dietz e Boon

Fonte: Boselie, Dietz e Boon (2005, p. 78)

O modelo causal de Boselie, Dietz e Boon (2005), inclui a variável “causalidade reversa” que prevê que o desempenho empresarial também pode influenciar a gestão de pessoas, seja pela abundância, ou pela escassez de recursos que são revertidos para a organização.

Além do mais, o modelo de Boselie, Dietz e Boon (2005) sugere a predominância de um processo seqüencial, advindo das estratégias da organização, que vão se desdobrando em estratégias de gestão de pessoas que orientam as práticas de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos da empresa.

Na visão dos autores Huselid, Jackson e Schuler (1997), a abordagem estratégica de recursos humanos envolve o desenho e a implementação de um conjunto de políticas e práticas consistentes que garantam que o capital humano da organização (conhecimentos, habilidades e capacidades) possa contribuir para o alcance de metas organizacionais. Para isso, os autores afirmam que a efetividade da gestão de pessoas na organização deve ser mensurada, a partir da consideração de resultados relacionados às finanças corporativas e ao nível de produtividade dos empregados, utilizando indicadores de capacidades técnicas e estratégicas de recursos humanos, capacidades de gerenciamento de recursos humanos e volumes de vendas e crescimento empresarial.

Já Ulrich (1997), em um estudo conduzido com diversas organizações, identificou uma série de indicadores de mensuração do impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional, indicadores esses relacionados às condições de custo, percentual e taxas

envolvendo o recrutamento, a seleção e a alocação de pessoal, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal, o desempenho dos sistemas de manutenção de pessoal (salários, benefícios e reconhecimento), as condições de saúde e segurança no trabalho e as relações de trabalho internas e externas (grupos de representação de empregados, sindicatos, etc.).

Baseando-se no modelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1997) os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) focaram seus estudos na mensuração da dimensão aprendizagem e crescimento para propor o que chamaram de *Scorecard de Gestão de Pessoas*.

Em linhas gerais, Becker, Huselid e Ulrich (2001) propõem uma decomposição das estratégias de negócio em estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente, se preocupam com os produtos da gestão de pessoas. Na visão dos autores os produtos são os resultados esperados especificamente pela implementação de determinada prática ou política. Um mapa estratégico empresarial baseado no BSC pode preceder a elaboração de um mapa estratégico em gestão de pessoas enfatizando a preocupação com comportamentos e competências desejadas para a implementação de estratégias de negócio.

O processo sugerido para se chegar aos produtos da gestão de pessoas envolvem identificar quais políticas e práticas de gestão escolher, como garantir que essas práticas estejam alinhadas, como medir a implementação dessas práticas e como medir a relação disso com os resultados organizacionais.

Uma proposta de mensuração semelhante ao *Scorecard de Gestão de Pessoas* envolve os trabalhos de Lawler III, Levenson e Boudreau (2004). Segundo esses trabalhos existem três medidas básicas a serem consideradas em gestão de pessoas: eficiência, eficácia e impacto.

Primeiramente, a eficiência envolve a forma de realização das práticas de gestão de pessoas, considerando os recursos utilizados como tempo, dinheiro e trabalho. São indicadores relativamente fáceis de definir, que utilizam como base informações também fáceis de serem obtidas.

A segunda medida é a eficácia, que envolve a influência que determinadas políticas e práticas têm sobre as pessoas. São indicadores mais complexos e que utilizam informações igualmente mais complexas de se obter.

A terceira medida é o impacto, que mensura qual é a mudança no desempenho organizacional decorrente da aplicação da estratégia de gestão de pessoas, isto é, de um determinado conjunto de políticas e práticas. Como a medida anterior, são indicadores mais complexos e que utilizam informações igualmente mais complexas de se obter.

Além do mais, ao se analisar as medidas de eficiência, eficácia e impacto pode-se concluir que: a) nem todas são estratégicas para o desempenho das organizações; b) a não definição de medidas de impacto menor, como a eficiência, pode inviabilizar a produção das demais; c) um processo executado de forma eficiente pode não ser garantia de eficácia e impacto; d) a preocupação com a definição desses processos e conjunto de medidas deve ser apoiado por um pensamento estratégico de ação e de gestão de pessoas.

Outra perspectiva atualmente relevante para a mensuração do desempenho e resultado da gestão de pessoas é apresentada por Fitz-Enz (2001), que afirma ser responsabilidade da direção das empresas combinar pessoas com informações, em uma base de dados — organizacionais, relacionais e humanos — que revelem a real situação da empresa em termos de sua força de trabalho e contribuição. Assim, os dados organizacionais revelam o que a organização possui; os dados relacionais revelam o que as pessoas externas — clientes, concorrentes e outros investidores — precisam ou querem da organização; os dados humanos revelam como as pessoas estão agindo em suas buscas para encaminhar a organização na direção de seus objetivos.

Além do mais, Fitz-Enz (2001) afirma que para alcançar a mensuração adequada da contribuição da gestão de pessoas deve-se mensurar o “valor econômico” do capital humano. Nesse sentido, devem ser utilizados instrumentos quantitativos e qualitativos, baseados em indicadores como índices de retorno sobre investimento em gestão de pessoas, faturamento líquido por empregado, informações sobre o desenvolvimento e a disponibilidade de competências na empresa, índices de satisfação e qualidade de vida no trabalho, etc.

Conforme afirma Fitz-Enz (2001), a fim de se chegar ao valor do capital humano, alguns métodos têm sido propostos, envolvendo, por exemplo: a) a previsão dos rendimentos futuros da empresa, que seriam trazidos a valor presente e alocados aos recursos humanos conforme a sua contribuição relativa; b) cálculo do custo de oportunidade, isto é, o custo de empregar alguém em uma determinada atividade em vez de empregar em outra; c) cálculo da estimativa

do tempo de permanência de uma pessoa na empresa; d) cálculo do tempo em que um empregado ocuparia cada nível e função e a atribuição de um valor monetário a essas posições; e) cálculo da qualidade das novas contratações e da satisfação dos supervisores de contratação.

Os autores Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003) realizaram uma análise da pesquisa acadêmica sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas em relação ao desempenho da empresa. Partiram do pressuposto que alinhar gestão de pessoas aos objetivos estratégicos passa, necessariamente, pela existência de métodos que avaliem quais os resultados que as práticas de gestão de pessoas estão gerando para a organização.

Em seu estudo Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003) selecionaram sessenta trabalhos de caráter teórico, ou empírico, sendo os últimos com foco qualitativo ou quantitativo. Além do mais, analisaram dezesseis trabalhos nacionais e quarenta e quatro trabalhos internacionais.

Após sua análise, classificaram duas linhas básicas de pesquisa: uma delas busca indicadores financeiros para demonstrar o impacto da gestão de pessoas, utilizando como suporte o conhecimento financeiro de avaliações de ativos e; uma segunda linha de pesquisa que busca explicações que vão além dos indicadores financeiros para analisar essa contribuição.

Cabe ressaltar que a temática principal das duas linhas de pesquisa foi diferente. Enquanto na primeira o foco de análise é o capital humano e os resultados são medidos com relação à agregação de valor ao resultado do negócio, na segunda linha a ênfase está nas políticas e práticas de gestão de pessoas e como estas influenciam as habilidades e comportamento das pessoas para que estas atuem na implementação das estratégias de negócio, que, por fim, trazem retorno sobre o capital empregado.

Em uma pesquisa teórica realizada por Lacombe (2004) sobre os métodos propostos na literatura para a avaliação de resultados em RH e seu impacto no desempenho da empresa a autora afirma que as pesquisas acadêmicas sobre o tema são muito diversas; apresentam unidades de análises variadas, excesso de indicadores financeiros, horizontes de análise distintos, foco de indicadores diferenciados, entre outros aspectos.

Assis (2005) apresenta algumas categorias de indicadores que auxiliam a mensuração de como a empresa organiza e movimenta sua força de trabalho, investe e obtém retorno deste investimento e assegura o nível de eficiência e eficácia dos seus processos, dos seus programas e de suas operações relacionados à área de recursos humanos.

Assim, Assis (2005) propõe: a) indicadores “demográficos”, que agrupam os indicadores que auxiliam na compreensão de aspectos quantitativos da força de trabalho de uma organização, envolvendo a quantidade de recursos humanos, na forma de empregados — que possuem relação de emprego — e não-empregados — terceiros, autônomos, estagiários, cooperados e afins; b) indicadores “financeiros”, que agrupam aqueles indicadores expressos em dinheiro, estejam eles medindo aspectos pontuais de um processo ou de um programa — como o custo *per capita* com saúde —, estejam eles mensurando o impacto ou o reflexo de um conjunto mais amplo de ações — como o retorno do investimento em folha de pagamento; c) indicadores “operacionais, de desempenho ou de processos”, que agrupam os indicadores que auxiliam na compreensão do nível de eficiência e de eficácia de determinados processos ligados à gestão de recursos humanos, tais como, quantidade (relativa e absoluta), qualidade, tempo e satisfação do cliente interno, a partir de indicadores ligados pontualmente a certos processos ou ações; d) *indicadores de gestão do clima organizacional e balanço social*, que agrupam aqueles indicadores relacionados à caracterização do ambiente de trabalho e da responsabilidade social da organização.

Ulrich (1997), em estudo conduzido com diversas organizações, identificou uma série de indicadores de mensuração do impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional, os quais estão relacionados a: condições de custo; percentual e taxas envolvendo o recrutamento, a seleção e a alocação de pessoal; treinamento e desenvolvimento de pessoal; desempenho dos sistemas de manutenção de pessoal (salários, benefícios e reconhecimento); condições de saúde e segurança no trabalho e relações de trabalho internas e externas.

Cabe lembrar, entretanto, que o uso de alguns indicadores financeiros muitas vezes não contribui para a mensuração dos impactos da gestão de pessoas ao desempenho da organização, dado que os resultados financeiros da empresa são o resultado da convergência de ações de diversas funções, e não somente da função gestão de pessoas, o que produz uma complexidade metodológica considerável para se isolar a contribuição específica da gestão de pessoas ao desempenho do negócio.

Neste sentido, Boselie, Dietz e Boon (2005), admitem que a utilização de múltiplos indicadores de desempenho, provenientes de múltiplos *stakeholders*, pode resultar em conclusões paradoxais, ou até mesmo, incompatíveis. Entretanto, tais autores afirmam que, diante da situação mais ampla, torna-se preferível reconhecer tais contradições ao invés de ignorá-las, pois uma vez que estas contradições são identificadas, pode-se buscar de forma mais efetiva uma compreensão da complexidade envolvida na relação entre a gestão de pessoas e o desempenho empresarial.

Quanto à utilização de resultados econômico-financeiros como indicadores de desempenho da gestão de pessoas, apesar da sua forte presença nas pesquisas, os autores alegam que o problema da “distância causal” entre gestão de pessoas e o desempenho empresarial, persiste, uma vez que “tantas outras variáveis e eventos, ambos internos e externos, afetam as organizações, fazendo com que a relação de causa-efeito perca a credibilidade” (BOSELIE, DIETZ & BOON, 2005, p. 75).

Além da distância causal, Wood (1999) e Wright e Gardner (2003) fazem um alerta sobre as limitações presentes nos estudos transversais que abordam a ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho da organização. Segundo estes autores, devido aos tempos distintos de processamento entre a implantação e a avaliação de uma iniciativa de gestão de pessoas, não é possível capturar o seu impacto sobre os resultados da organização.

Os autores Boselie, Dietz e Boon (2005) também reconhecem esses problemas da pesquisa transversal, sugerindo que eles podem ser resolvidos por meio de estudos longitudinais, uma vez que esta abordagem elimina o desalinhamento do lapso de tempo entre as iniciativas de gestão de pessoas e seus impactos no desempenho da organização.

Assim, apesar das grandes limitações, reconhece-se, atualmente, que é necessário medir a contribuição da gestão de pessoas para manter a empresa em uma posição vantajosa no mercado. Uma vez que as organizações sejam capazes de utilizar o capital humano mais eficazmente, elas aumentam suas probabilidades de atingir seus objetivos.

Dessa forma, o capital humano pode ser vinculado ao valor agregado econômico, à estrutura de custos e à produtividade e rentabilidade da empresa, a partir de indicadores quantitativos e

qualitativos de desempenho da organização. Cabe ressaltar que medir a contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais, deve ser um processo alinhado, ou pelo menos, integrado a outros mecanismos organizacionais e ao direcionamento estratégico desejado. Entretanto, compreende-se que a tarefa de mensurar a agregação de valor do capital humano, ou do impacto da gestão de pessoas sobre o resultado do negócio não é tarefa simples.

Portanto, o processo de medição, por meio de qualquer das abordagens apresentadas vem reforçar a premissa de que alinhar estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas e conhecer os resultados dessa interação, pode ser um diferencial competitivo nas organizações.

Desta forma, a gestão de pessoas revela-se como uma das áreas fundamentais para um efetivo desempenho organizacional. Cada vez mais as pesquisas tem relacionado as práticas de recursos humanos com os resultados organizacionais.

Porém, outros autores como Huselid, Jackson e Schuler (1997) afirmam que a abordagem estratégica de Recursos Humanos envolve o desenho e a implementação de um conjunto de políticas e práticas consistentes que garantam que o capital humano da organização (conhecimentos, habilidades e capacidades) possa contribuir para o alcance de metas organizacionais. Para isso, os autores explicam que a efetividade da gestão de pessoas na organização deve ser mensurada a partir da consideração de resultados relacionados às finanças corporativas e ao nível de produtividade dos empregados, utilizando indicadores de capacidades técnicas e estratégicas de recursos humanos, capacidades de gerenciamento de recursos humanos e volumes de vendas e crescimento empresarial.

2.4 ABORDAGENS E MODELOS DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS

O presente item propõe uma apresentação das principais abordagens relativas aos modelos de desempenho em gestão de pessoas. Estes modelos são múltiplos e partem de diferentes pressupostos teóricos oriundos de várias origens, não havendo pleno consenso no que tange à fundamentação teórica dos modelos aqui mencionados.

Neste sentido, dentre os diversos modelos apresentados, o modelo mais reconhecido na literatura especializada e, o modelo escolhido para orientar este estudo, foi o de Paauwe e Richardson (1997). Este modelo relaciona as atividades da gestão de pessoas e os resultados

de gestão de pessoas. No item seguinte tal modelo será apresentado de forma mais explicativa.

Cabe notar que os primeiros modelos conceituais explicando a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho são provavelmente os modelos clássicos de Beer *et al.* (1984) e de Fombrun *et al.* (1984), onde são destacadas a influência dos funcionários, os fluxos de recursos humanos e o sistemas de recompensa.

Esses autores ainda ressaltam que os resultados da gestão de pessoas está relacionado aos “4 Cs”: compromisso, competência, congruência e custo, sendo que as conseqüências, em longo prazo, produzem, eficácia, bem-estar individual e organizacional e bem-estar social.

Outro destaque nos trabalhos de Fombrun *et al.* (1984) consiste no fato de que desenvolveram o ciclo da gestão de pessoas que envolve quatro práticas cruciais da gestão de pessoas (seleção, recompensas, avaliação, formação e desenvolvimento) e que contribuem para o desempenho, a partir do nível individual e, também, do nível organizacional.

Já o enfoque normativo da gestão de pessoas foi desenvolvido por Guest (1987), quando identificou quatro objetivos políticos: integração, comprometimento dos funcionários, flexibilidade/adaptabilidade e qualidade.

Em seu modelo essas metas servem como resultados da gestão de pessoas, e as metas e políticas em conjunto, geram uma série de resultados organizacionais, tais como o desempenho de trabalho de alta e baixa rotatividade.

O Quadro 2, na pag. 55, apresenta uma visão completa do modelo de Guest (1987).

Políticas	Resultados da Gestão de Pessoas	Resultados Organizacionais
Concepção do trabalho organizacional		Alto desempenho no trabalho
Formulação e execução/Gestão de mudança	Planejamento estratégico execução	Alta resolução de problemas
Recrutamento, seleção e socialização	Compromisso	Mudança bem sucedida
Avaliação, treinamento e desenvolvimento	Flexibilidade/adaptabilidade	Baixo índice de Turnover
Fluxo de recursos humanos – Através de, para dentro e para fora da organização		Baixo índice de ausência
Sistemas de recompensas	Qualidade	Baixo nível de reclamações
Sistemas de Comunicação		Auto custo-eficácia, ou seja, a plena utilização dos recursos humanos

Quadro 2 Políticas para a identificação de recursos humanos e resultados organizacionais

Fonte: Paauwe (2004)

A partir do modelo pioneiro de Guest (1987), outras pesquisas empíricas foram realizadas e, os últimos desenvolvimentos na construção de referenciais teóricos centram-se na discussão de quantas “caixas” devem haver entre gestão de pessoas e o desempenho da organização, e sobre as ligações cruciais entre as variáveis independentes, como o negócio da empresa e/ou estratégia da gestão de pessoas e os indicadores de desempenho financeiro.

Assim, Becker *et al.* (1997) apresentam um modelo conceitual da relação valor para o acionista e as atividades relacionadas aos resultados da gestão de pessoas (ver Figura 3). Neste modelo, os autores assumem que as iniciativas empresariais e estratégicas afetam o design de sistemas da gestão de pessoas, sendo que seu modelo conceitual afeta: a) as habilidades dos funcionários; b) a motivação dos funcionários; e c) a estrutura de design de emprego e do trabalho. Ainda segundo Becker *et al.* (1997) os fatores elencados acima são presumidos para se produzir um impacto sobre a produtividade, criatividade, e assim por diante. No total, este modelo conceitual contém sete “caixas” e, na verdade, representa uma cadeia de excelência. No final de cada “caixa”, traz o resultado final desta cadeia, representando o valor de mercado da organização.

Até o momento, pode-se afirmar que existe reduzido número de pesquisas que descrevem os processos pelos quais os sistemas de gestão de pessoas podem influenciar as principais

variáveis intermediárias que afetam, finalmente, o desempenho da organização, conforme demonstrado esquematicamente na Figura 2 e, depois detalhado na Figura 3.

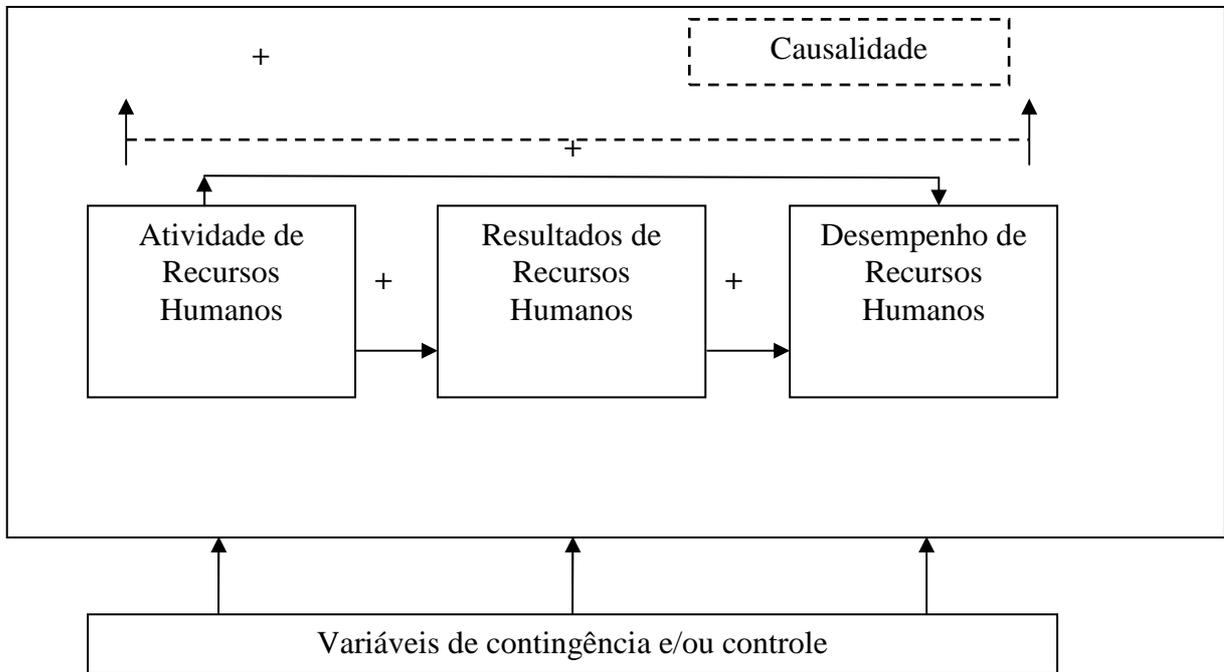


Figura 2 Visão geral da ligação entre as atividades do RH, resultados e desempenho.
Fonte: Paauwe & Richardson (1997)

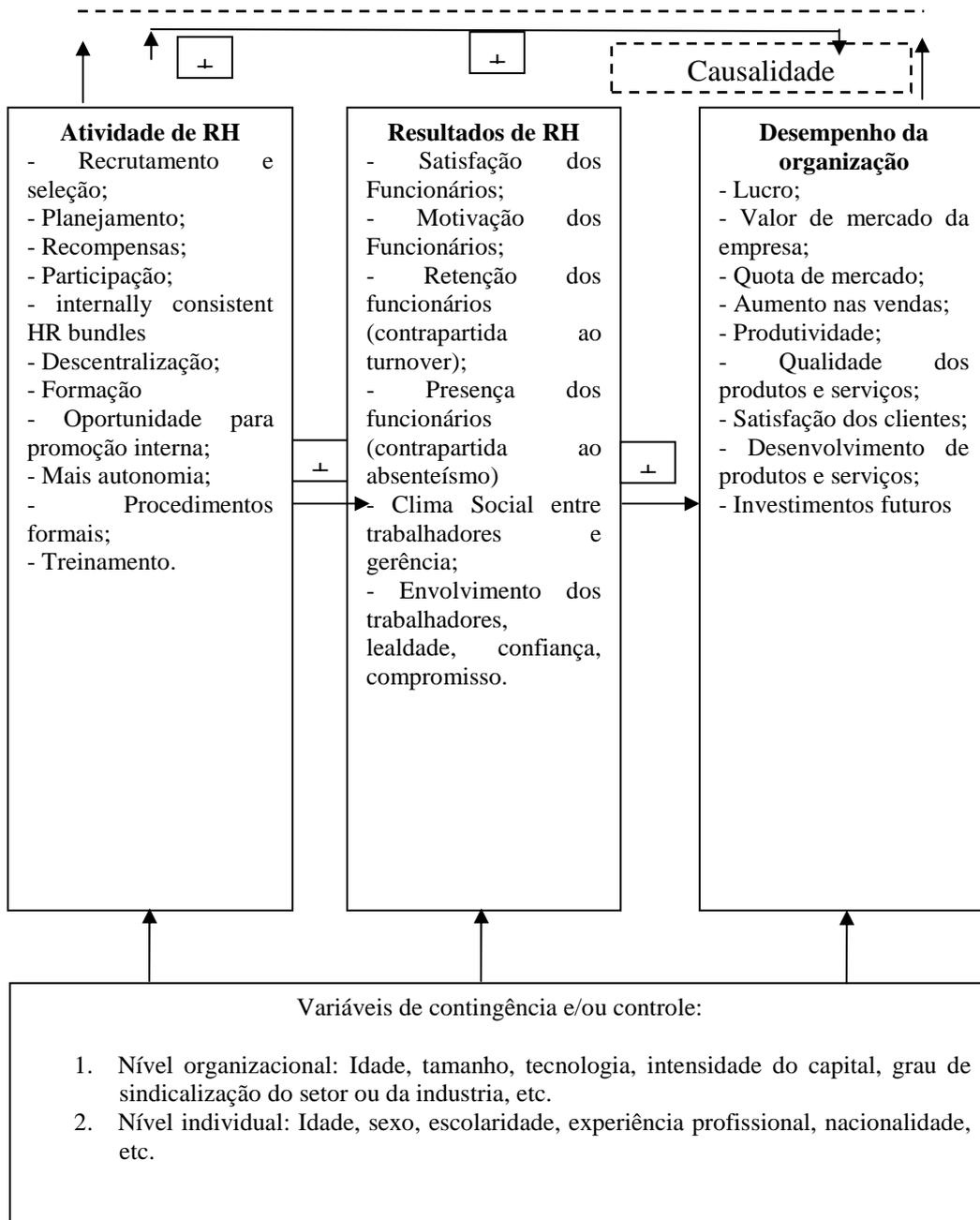


Figura 3. Atividades relacionadas aos resultados de RH e o desempenho da empresa

Fonte: versão adaptada de Paauwe & Richardson (1997)

De maneira geral, pode-se dizer que um dos problemas existentes na literatura, é a presença de uma confiança no trabalho transversal, que torna praticamente impossível ter a certeza sobre as relações causais entre a gestão de pessoas e os resultados da organização.

Como Arthur (1994, p. 684) bem expressa,

[...] embora os resultados destes estudos sejam consistentes com um modelo conceitual em que a escolha de um sistema de gestão de pessoas leva a mudanças no

desempenho da fabricação, os dados transversais utilizados aqui não permitem quaisquer testes da ordenação causal entre os efeitos do sistema de gestão de pessoas e o desempenho.

Alguns estudos, por exemplo, Banker *et al.* (1996) e Pil e MacDuffie (1996), usam uma abordagem de pesquisa longitudinal.

No entanto, a coleta de dados sobre questões relacionados à gestão ao longo de um período de tempo ainda é difícil e pode ser muito cara se são usados métodos de pesquisas tradicionais.

Uma possível solução pode ser a de analisar bases de dados existentes de organizações empresariais, instituições de pesquisa especializadas, ou de organizações interprofissionais.

Um dos poucos estudos utilizando os dados transversais e longitudinais é o de Guest *et al.* (2003). Tais autores utilizaram indicadores de desempenho subjetivo, que estabelecem uma série de associações entre a gestão de pessoas, a produtividade e o desempenho financeiro. Novamente, seu estudo não evidencia claramente que gestão de pessoas foi a responsável por causar maior desempenho (GUEST *et al.*, 2003).

A literatura mencionada forneceu relativamente pouca atenção às variáveis contingênciais, como a idade, tamanho, tecnologia e sindicalização das empresas. Embora essas variáveis sejam, por vezes, incluídas no modelo, os pesquisadores tendem a minimizar, ou até mesmo, a ignorar a sua pertinência.

Juntamente com fatores organizacionais (tamanho, setor, a presença sindical, a idade e intensidade de capital), Guest (1999b) também enfatiza o importante potencial que as características individuais, tais como idade, sexo, qualificação, renda e posição na organização têm sobre o desempenho de uma organização.

No modelo conceitual de Paauwe e Richardson (1997) esses fatores são representados como contingências ou variáveis de controle em um nível organizacional e individual (ver Figura 3). Pfeffer (1998) de fato caracteriza o sistema de alto desempenho como “lucros através das pessoas” e, em sua perspectiva, existiriam práticas relacionadas a sistemas de alto desempenho. Assim, o autor descreveu inicialmente 13 práticas principais: segurança do

emprego, a seletividade no recrutamento, salários elevados, o compartilhamento de informações, equipes e redesenho de emprego, formação e desenvolvimento de habilidades, o igualitarismo simbólica, utilização transversal e de formação transversal, o pagamento de incentivos, participação dos empregados e *empowerment*, a compressão salarial e as promoções.

Huselid *et al.* (1997) e outros distinguem práticas estratégicas de práticas técnicas com base no que cada um pode contribuir para a rentabilidade, inovação e para com a base de ativos da organização. Em contrapartida, as práticas técnicas tiveram um papel de manutenção, garantindo que os recursos humanos estivessem no lugar correto.

A maioria das práticas na lista Pfeffer estão nos termos estratégicos de Huselid *et al.*, mas os métodos de seleção é a prática mais importante na lista de Pfeffer, que é tratado por eles como práticas técnicas, desempenhando um papel de manutenção dentro das organizações.

Segundo Huselid *et al.* é que as práticas estratégicas estão preocupadas com o desenvolvimento e utilização das pessoas, uma vez que elas estão à disposição da organização. Aqui, a ênfase é sobre as vantagens de envolver todos os colaboradores dando-lhes mais poder para decidir, em como fazer o seu trabalho e envolvê-los de modo mais amplo na participação, o que implica na inovação e na tomada de decisão gerencial.

Ressalta-se uma maior incerteza quanto à competição e ao desenvolvimento tecnológico que conseqüentemente estão exigindo dos funcionários um comportamento mais pró-ativo e que estejam empenhados no seu trabalho, mais do que eram no sistema de produção taylorista de massa – a linha de montagem de automóveis é o caso paradigmático deste – se as organizações sobreviverem em um contexto cada vez mais competitivo.

A filosofia participativa de gestão subjacente de alto envolvimento teria demanda e, por implicação, com sucesso, gerar um maior nível de comprometimento e participação dos empregados. Seu núcleo seria o crescente envolvimento dos trabalhadores, que vieram para satisfazer as necessidades motivacionais e desafiadoras e se identificaram com as organizações para as quais trabalham, bem como aumentaram a sua segurança no emprego e o crescimento da renda. Ao realizar a gestão de alta participação garantiria um desempenho sustentado da organização eficaz em uma economia cada vez mais competitivo, incerta e em rápida internacionalização.

A influência final sobre a agenda de modernização, especialmente nos EUA, foi a percepção de que se os empregadores estavam buscando maximizar seu retorno sobre os "seus" recursos humanos, as promoções e remunerações precisavam ser mais fortemente ligada ao desempenho que tiveram no passado. Podemos ver que há uma série de sobreposições correntes que influenciam o desenvolvimento do campo que se refere ao desempenho da gestão de recursos humanos e os conceitos que lhes estão subjacentes, que podem ser assim resumidos:

1 - A busca por uma gestão de pessoal que possa contribuir visivelmente para os indicadores chave de desempenho das organizações;

2 - A importância do capital humano para a organização, voltada para o investimento e no desenvolvimento dos funcionários, e ao envolvimento dos trabalhadores, tanto seu posto de trabalho imediato quanto no contexto mais amplo em que este está inserida, refletindo a necessidade de que a organização pro-ativamente busca responder a um ambiente cada vez mais dinâmico;

3 - A gestão de recursos humanos centrada na atuação como principais critérios para a seleção, promoção, recompensa e de avaliação, ou seja, em que critérios de senioridade e de qualquer outra situação não são significativas.

Embora estas preocupações se sobrepõem, distinguindo-os nos ajuda a compreender os focos dos diferentes estudos relacionados ao desempenho da gestão de pessoas que iremos analisar. Eles são, na verdade, misturados na Habilidade Motivação Oportunidade (AMO) onde é sustentado por um quadro em alguns dos estudos de (Boxall e Purcell, 2003; Gerhart, 2008: 318-22).

Este quadro é uma teoria do desempenho individual, que se estende à ênfase de Vroom (1964) anteriormente sobre a capacidade e motivação, adicionando uma "oportunidade de participar" em Appelbaum *et al.*'s termos, ou "oportunidade de contribuir para a eficácia no termos de Gerhart (2008, p. 319).

A tricotomia do (AMO) é refletida em uma caracterização de sistemas de alto desempenho como tendo três componentes, cada um dos quais correspondem aos três elementos do quadro

AMO, assim: a) um elemento da organização do trabalho que é sobre as oportunidades de envolvimento dos trabalhadores e da participação; b) um componente de formação e desenvolvimento que se preocupa com o capital humano ou habilidade e aquisição de conhecimento; e c) uma parte do reforço-motivacional preocupado com incentivos ao desempenho, a fim de garantir que os funcionários estejam motivados a usar o seu poder de decisão sem restrições, em conformidade com os objetivos da organização (APPELBAUM *et al.*, 2000).

Boxall e Purcell (2003) sugerem que o quadro Habilidade-Motivação-Oportunidade seja cada vez mais a teoria que fundamenta o desempenho do fluxo de investigação, que surgiu na década de 1990 que testa a ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho. Isso pode induzir as pessoas a inferirem que os estudos são mais homogêneos do que eles.

2.5 O DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS E A ABORDAGEM DA “CAIXA PRETA”

Um dos principais desejos dos profissionais da área de gestão de pessoas, tal qual ocorre com os outros funcionários das empresas em geral, é demonstrar o valor do que eles agregam às organizações às quais estão vinculados.

Já no distante ano de 1954, Peter Drucker, que é considerado o grande expoente da administração moderna, salientou que os gestores estão preocupados com "a sua incapacidade de provar que eles estão trazendo uma contribuição para a organização" (Wright, Gardner Allen Moynihan, 2004).

Em resposta às repetidas críticas que a gestão de pessoas tem recebido como área que não adiciona valor às organizações, a última década produziu inúmeras contribuições que pretendem revelar que as práticas de gestão de pessoas estão positivamente relacionadas ao desempenho (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995).

Apesar do substancial empírico, pesquisadores no campo do desempenho em gestão de pessoas ainda exigem teorias sobre esta área (o que queremos dizer com isso?) teoria sobre o desempenho (que tipo de desempenho?) e a teoria sobre como eles estão ligados (PAAUWE, 2009).

Em resposta à teoria sobre desempenho em gestão de pessoas, questões *como e por que* a ligação funciona deve ser respondida.

Enquanto em 1996, Becker e Gerhart colocaram a simples pergunta: "Como fazer com que as decisões da gestão de pessoas influenciem no desempenho organizacional?", porém em publicações acadêmicas é reconhecido que até agora as obras existentes não conseguem resolver ou explorar os processos em que as práticas de gestão de pessoas podem ter impacto no desempenho organizacional (Harney Jordan, 2008).

É verdade que pouco se sabe sobre os mecanismos pelos quais as práticas de gestão de pessoas se traduzem em sucesso competitivo. Devido à falta de entendimento sobre variáveis mediadoras e seu efeito sobre a ligação da gestão de pessoas e do desempenho e a lacuna existente na explicação dessa ligação é chamada de "caixa preta" (BOSELIE, DIETZ, BOON, 2005).

Os esforços para abrir a "caixa preta" estão relacionados com a pergunta de Wright e Gardner (2003) onde: quantas "caixas" devem se levar em conta quando se estuda a relação gestão de pessoas e desempenho (BOSELIE, PAAUWE, 2005).

Não há consenso sobre a resposta à pergunta anterior. No entanto, há alguns modelos conceituais (Becker, Huselid, Pickus, Spratt 1997 – Guest, 1997; Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, 'Swart' 2003) indicando o caminho causal entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho da organização, que estão presentes na literatura científica. O objetivo principal destes modelos é revelar a lógica de encadeamento entre gestão de pessoas e o desempenho apontando variáveis mediadoras e os seus impactos.

A parte crucial das questões relativas ao desempenho da gestão de pessoas é debatida entre (Boselie, Paauwe, 2005), onde pesquisas empíricas que investigaram a relação entre práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional confirmaram a importância da gestão de pessoas, sua gestão e suas influências sobre o valor organizacional. No entanto, existem duas abordagens diferentes (Chand, Katou, 2007): a primeira, onde alguns autores afirmam a existência de uma relação "direta" entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional (Schüler, Jackson, 1999). A outra abordagem revela uma insistência por parte

de autores que sustentam existir uma relação “indireta” entre as práticas da gestão de pessoas e o desempenho organizacional (WRIGHT, 2001).

Em relação à trajetória de investigação, é importante destacar em primeiro lugar, as três grandes perspectivas emergem da literatura existente: contingência universalista e configuração (Katou, Budhwar, 2007). Já no que diz respeito à segunda parte da trajetória da pesquisa, o consenso geral desenvolvido entre os investigadores é de que as práticas de gestão de pessoas não levam diretamente ao desempenho do negócio (Katou, Budhwar, 2007) e é reconhecido que os mecanismos de desempenho da gestão de pessoas e os resultados intermediários são fundamentais para uma compreensão mais completa de como a gestão de pessoas pode ser uma unidade de desempenho organizacional (Becker, Gerhart, 1996). Com base nos diferentes autores da segunda abordagem, são descritos os problemas existentes utilizando declarações muito similares (veja Quadro 2).

Conceitos e proposições para a “Caixa Preta”

(continua)

Autor	Demonstrações
Becker & Gerhart, 1996	Existe uma falta de compreensão sobre o processo através do qual (<i>como e por que</i>) a gestão de pessoas pode criar valor e aumentar o desempenho organizacional;
Huselid & Becker, 1996	Adequadamente projetados e implantados, a gestão de pessoas representa um ativo econômico significativo para uma organização. Todavia, não fornecem evidências diretas de <i>como</i> tal sistema cria esse valor. Até hoje há pouquíssimas pesquisas que “descasca a cebola” e descrevem os processos pelos quais a gestão de pessoas influencia a principal variável intermediária que em última análise, afeta o desempenho da organização;
Delery, 1998	Há pouco de compreensão dos mecanismos através dos quais as práticas de gestão de pessoas podem influenciar a eficácia das organizações.
Purcell <i>et al.</i> , 2003	Muitos estudos anteriores analisaram a relação entre práticas de gestão de pessoas e desempenho, e mostraram a existência de uma relação positiva, mas nenhum explicou a natureza dessa ligação - <i>como e por que</i> as práticas de gestão de pessoas impactam o desempenho;

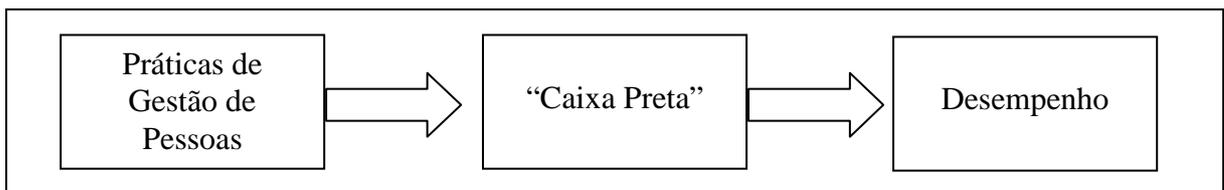
(conclusão)

Wright <i>et al.</i> , 2003	Grande parte das pesquisas demonstraram relação estatisticamente significativa entre as práticas da gestão de pessoas e a rentabilidade da organização. Embora estes estudos tenham sido úteis para demonstrar o valor potencial criado por meio de práticas de gestão de pessoas, têm revelado muito pouco sobre <i>os processos pelos quais esse valor é criado</i> ;
Boselie <i>et al.</i> , 2005	Entre a entrada (ou seja, alguma forma de intervenção da gestão de pessoas) e saída (isto é algum indicador de desempenho) - moderado possivelmente por variáveis intervenientes - o que a gestão de pessoas faz para melhorar o desempenho como e porquê, mas pouca atenção é dada à análise dos mecanismos "que liga" e os "efeitos de mediação das variáveis-chave" neste relacionamento;
Lytras & Ordenez de Pablos (2008)	Existe uma lacuna para explicar como a gestão de pessoas pode contribuir para a criação de uma vantagem competitiva sustentada.
Theriuo & Chatzoglou (2009)	Apesar da quantidade e variedade de estudos empíricos, examinando o impacto das diferentes práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional, pouca atenção tem-se centrado no conceito ou compreensão dos mecanismos através dos quais as práticas de gestão de pessoas influenciam o desempenho organizacional. Parece haver apenas uma quantidade limitada de pesquisa tentando explorar <i>como</i> as práticas essenciais da gestão de pessoas no trabalho e, daí, identificar os processos pelos quais essas práticas podem levar à vantagem competitiva.

Quadro 3 - Conceitos e proposições para a “Caixa Preta”

Fonte: Savaneviciene, Stankeviciute, (2010), adaptado pelo autor

As afirmações apresentadas no quadro 2 ilustram os problemas da "caixa preta" e que o desenvolvimento conceitual dos mecanismos de mediação através da qual a gestão de pessoas tem como impacto sobre o desempenho organizacional que ainda não é evidente (ver Figura 4).

**Figura 4 A “Caixa Preta” da organização**

Fonte: Savaneviciene, Stankeviciute, (2010), adaptado pelo autor

Segundo Purcell et al. (2003), a “caixa preta” se refere aos processos muitas vezes pouco claros, que ocorrem quando as entradas são convertidas em saídas úteis.

A “caixa preta” é também descrito como “*gap*” (LYTRAS & ORDONEZ DE PABLOS, 2008), "em grande parte em faceta inexplicável" (Edgar, Geare, 2009) ou "vazio restante" (Harney, Jordânia, 2008) em termos de explicação os processos e os mecanismos pelos quais o impacto do desempenho em que gestão de pessoas atua.

Vale ressaltar que o conceito "caixa preta" não é acidental: sabemos pouco a respeito do que acontece nesta fase e, portanto, ainda é bastante misterioso (BOSELIE *et al.*, 2005).

De acordo com o Fleetwood e Hesketh (2008), na "caixa preta" entradas são convertidas em saídas, sem nenhuma explicação do que acontece no meio. Devido a esta razão Becker e Huselid (2006) afirmam que as complexidades destacam a exigência de considerar com mais profundidade a relação e os mecanismos de definição da exata ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho.

Na literatura científica, há um número considerável de modelos teóricos, explicando o mecanismo através do qual funciona a relação entre gestão de pessoas e o desempenho.

Todos estes modelos são projetados para a abertura da "caixa preta" e refletem a ordem de Becker *et al.* (2001) onde você deve ser capaz de jogar para trás a tampa da caixa para que se revele um processo plausível de criação de valor da gestão de pessoas para o desempenho da organização.

No entanto, há um debate em curso sobre as variáveis mediadoras e o seus números. Isto significa que até agora não existe resposta para a pergunta de Wright e Gardner (2003) — quantas “caixas” devem se levar em conta quando se estuda a relação gestão de pessoas e desempenho? A resposta a esta pergunta é importante porque, de acordo com Becker e Huselid (2006), "haverá uma melhor articulação da “caixa preta” que intermedia a gestão de pessoas e o desempenho da organização" sendo este o maior desafio teórico e empírico na literatura a respeito da gestão de pessoas como agente estratégico.

Em conformidade com o que foi discutido anteriormente, verifica-se que não há consenso na literatura científica quanto ao conteúdo da "caixa preta" Como Boselie *et al.* (2005) afirmam suas análises em 104 artigos que confirmam a impressão de que o "mecanismos de ligação" entre a área de gestão de pessoas, o desempenho e os efeitos de mediação das variáveis-chave é negligenciado.

De acordo com Edgar e Geare (2009), na literatura há alguns trabalhos sobre a "caixa preta", com alguns modelos que têm sido desenvolvidos, que tentam mapear os relacionamentos, incluindo os intermediários, para identificar a cadeia de desempenho da gestão de pessoas.

Estes modelos, chamados "caminhos causais", retratam a forma complexa em que a área de gestão de pessoas cria valor para a empresa como uma série de intervenientes ou construções interligadas (WRIGHT, 2004).

Após revisão da literatura, parece que os modelos de Becker *et al* (1997); Guest (1997); Purcell *et al* (2003); Wright e Nishii (2006) são mais frequentemente utilizados em pesquisas teóricas e empíricas no que se refere ao assunto.

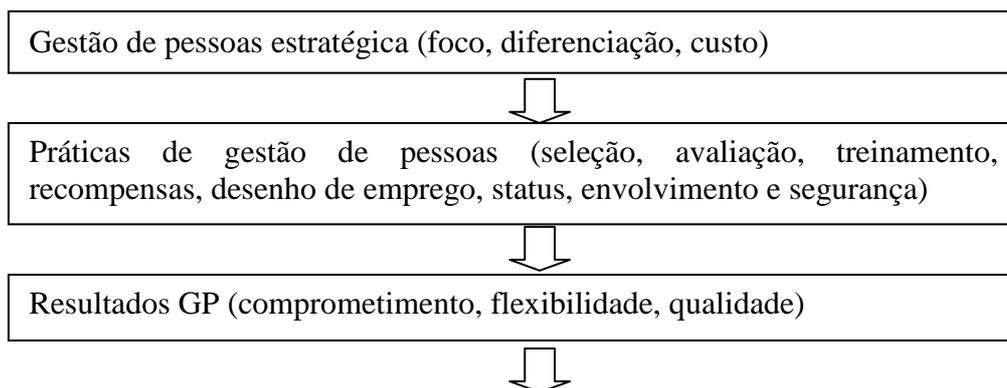
Todos os modelos citados são baseados em Dyer e Reeves (1995) onde a categorização dos resultados enfatizam que para entender como as práticas de gestão de pessoas afetam a rentabilidade é necessário ver o impacto que esta tem sobre os próximos resultados (por exemplo, os resultados da própria área de GP), que têm um impacto sobre os resultados mais distantes (por exemplo, resultados organizacionais) e, conseqüentemente, ter um impacto sobre os desfechos mais distantes (por exemplo lucros) (Wright *et al.*, 2003).

Segundo Guest (1997), a teoria da expectativa da motivação fornece uma base possível para o desenvolvimento de uma lógica mais coerente sobre a ligação da gestão de pessoas com o desempenho. A teoria propõe que o desempenho baseado no nível individual depende do alto nível de motivação, e da posse de competências e habilidades necessárias para compreensão deste papel. Essa conclusão é um dos motivos para a escolha de tais práticas da gestão de pessoas que incentivam a habilidade, motivação e uma estrutura de papel apropriado.

Apenas as práticas de gestão de pessoas podem impactar os resultados da gestão de pessoas. Esses fatores influenciam os resultados comportamentais, que se traduzem em resultados de desempenho, que se traduzem em resultados financeiros (ver Figura 3).

Modelo de desempenho em Gestão de Pessoas de Guest

(continua)



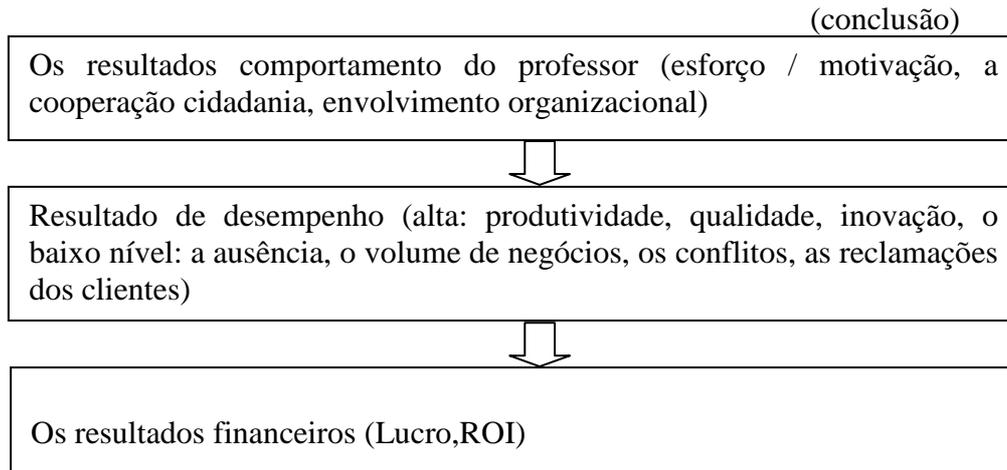


Figura 5. Modelo de desempenho em Gestão de Pessoas de Guest

Fonte: Guest (1997), adaptado pelo autor.

De acordo com Wright e Gardner (2000), este modelo é um dos mais específicos nessa data (ver Figura 4). Em essência, este modelo sugere as estratégias dos negócios para a concepção do sistema de gestão de pessoas, onde suas práticas impactam diretamente às habilidades dos empregados, sendo que as motivações e projetos de trabalho que conseqüentemente influenciem a criatividade do trabalhador e a produtividade.

Estas variáveis, por sua vez, resultam em desempenho operacional, que diz respeito à rentabilidade e crescimento, em última análise, a determinação do valor de mercado da organização (Gardner *et al.*, 2001).

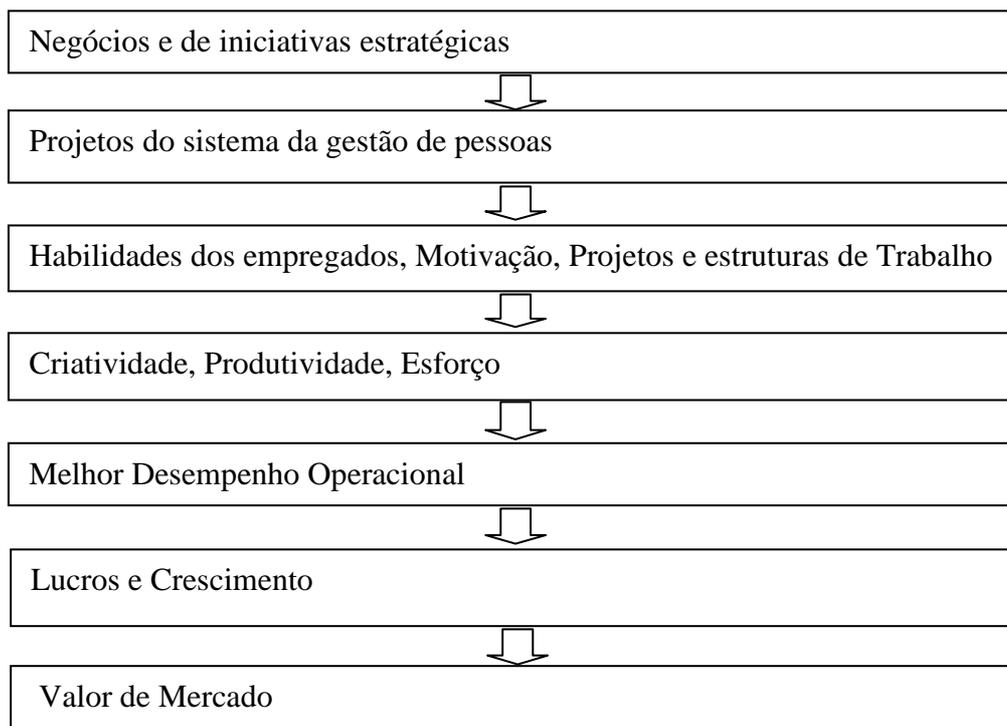


Figura 6 - Modelo de desempenho em Gestão de Pessoas de Becher *et al.*,

Fonte: Becker *et al.* (1997), adaptado pelo autor

Hamey e Jordania (2008) destacam que este quadro é construído em dois pressupostos centrais para "desbloquear a caixa-preta" da ligação do desempenho da gestão de pessoas, sendo: 1) os avanços no âmbito do conceito de comportamento discricionário, sugerindo que praticamente todos os empregados têm a capacidade de assumir um comportamento discricionário, 2) o papel de crítico dos gerentes de linha, pelo poder que lhes é conferido, a maneira que eles se aplicam no que se refere à gestão de pessoas e a forma como eles se comportam em relação aos empregados (ver Figura 6).

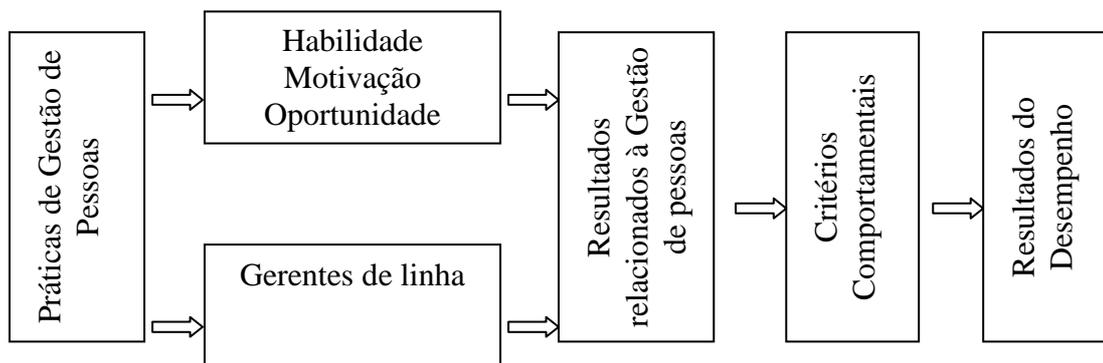


Figura 7. As pessoas e o modelo de desempenho

Fonte: Purcell *et al.* (2003), adaptado pelo autor

O modelo de desempenho das pessoas incidem também sobre as habilidades dos funcionários onde eles podem fazer o trabalho proposto porque possuem as competências necessárias para realizá-lo.

Em relação às motivações eles irão realizar o trabalho porque querem e porque recebem os incentivos adequados e a oportunidade de participar do ambiente de trabalho proporcionando o apoio necessário para realizá-lo (BOSELIE, 2010).

Wright e Nishii (2006) examinaram alguns dos processos de mediação que possam ocorrer em relação ao desempenho da gestão de pessoas, verificando as relações em vários níveis de análise. Eles apresentam o modelo que inclui as práticas pretendidas de gestão de pessoas, as práticas reais de gestão de pessoas, e as práticas percebidas no que tange a gestão de pessoas, as reações dos empregados e o desempenho (ver Figura 8, pag. 68).

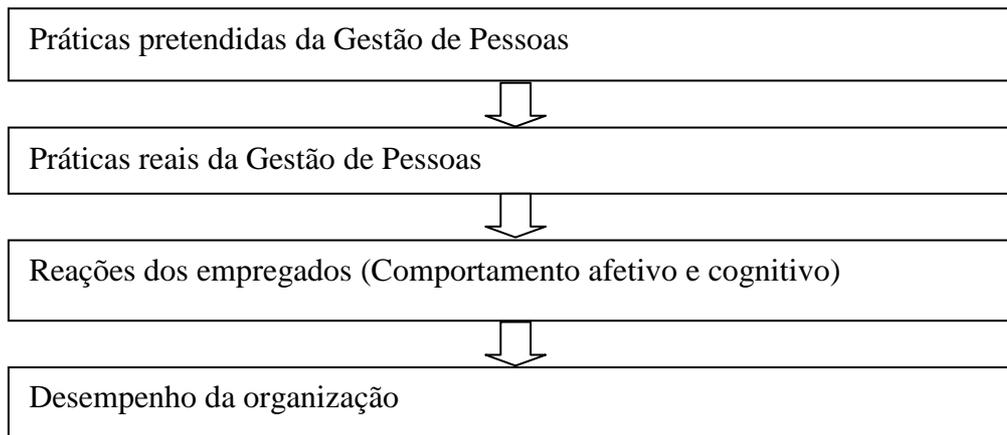


Figura 8. Modelo de ligação da Gestão de Pessoas e o Desempenho

Fonte: Wright e Nishi (2006), adaptado pelo autor.

De acordo com o modelo, as práticas reais de gestão de pessoas existem objetivamente e devem ser percebidas e interpretadas subjetivamente por cada trabalhador (Wright, Nishi, 2006). Deste modo, as práticas de gestão de pessoas percebidas e as reações dos empregados são duas variáveis de nível individual que são centrais para as vias de causalidade e o centro da abertura da "caixa preta". Neste sentido, Wright *et al.* (2004), destacam que a variação considerável em nível individual pode ocorrer devido a dois motivos: a variação nas práticas de gestão de pessoas e a variação real que os indivíduos empregam nos esquemas de percepção e interpretação da informação relacionados a gestão de pessoas. Com base nas práticas pretendidas da gestão de pessoas, os funcionários reagirão de alguma forma, que o impactará no desempenho organizacional. A comparação dos modelos é apresentada no Quadro 4, a seguir.

Comparação dos modelos da “Caixa Preta”

(continua)

Autor	Práticas de GP	Variáveis Mediadoras	Resultados Relacionados com a GP	Resultados finalísticos
Becker <i>et al.</i> (1997)	Não especificado	Habilidades dos funcionários, Motivação, Trabalho design, Trabalho e estruturas	criatividade, produtividade, esforço livre de restrições	Lucro operacional Melhor Desempenho e Valor de Mercado do Crescimento
Guest (1997)	Seleção, treinamento, avaliação, recompensas, projeto de trabalho, o envolvimento, Estado e Segurança	Habilidades dos funcionários, um papel adequado e compreensão de qual o papel	Compromisso, qualidade, flexibilidade Esforço / motivação, cooperação, participação, cidadania organizacional	Resultados de desempenho (produtividade, qualidade, inovação, ausência, rotatividade, conflitos, reclamações de clientes) os resultados financeiros (lucro, ROI)

(conclusão)

Purcell <i>et al.</i> (2003)	Segurança no emprego, na carreira de oportunidade, o desempenho Avaliação, Formação e Desenvolvimento; Recrutamento / Seleção, a satisfação do pagamento. Trabalho-Vida equilíbrio, trabalho de desafio / autonomia no trabalho, Trabalho em Equipe, Envolvimento, Comunicação	AMO-quadro: Habilidades, Motivação, ter oportunidade de participar	Comprometiment o organizacional Motivação, Satisfação no trabalho	Resultados do desempenho
Wright, Nishii (2006)	Destinado / real / percebido práticas de RH	Gerente de Linha	Reações do empregado (afetivos, cognitivos, de comportamento)	Desempenho da organização

Quadro 4 Comparação dos modelos da “Caixa Preta”

Fonte: Savaneviciene, Stankeviciute, (2010), adaptado pelo autor

Como consequência da comparação, três principais conclusões podem ser tiradas: primeiro, embora a exata avaliação da ligação da gestão de pessoas e o desempenho exija uma avaliação válida e confiável das práticas de gestão de pessoas (Gardner *et al.*, 2001), como se vê no quadro 4, diferentes modelos incluem diferentes práticas de gestão de pessoas. Segundo, as Habilidades dos funcionário, Motivação e Oportunidade de participar (AMO) e o papel do gerente de linha para "trazer as políticas para o cotidiano" (PURCELL *et al.*, 2003) são duas variáveis cruciais pelas quais as práticas de GP influenciam nos resultados relacionados à gestão de pessoas. Em terceiro lugar, o impacto dos resultados relacionados a GP e os resultados de desempenho mais distantes: somente quando os resultados relacionados a GP são alcançados, que é possível esperar um rendimento superior. A quantidade de caixas e de conteúdos de cada caixa dentro da "caixa preta"

A semelhança entre esses modelos é que todos têm a sua base em um processo de causalidade linear. Nesse caso, dois aspectos adicionais devem ser avaliados: a primeira, o número de caixas dentro da "caixa preta", em segundo lugar, o conteúdo de cada caixa. Ao analisar a quantidade de caixas o principal desafio é decidir sobre o número adequado de variáveis mediadoras entre as principais variáveis dependentes e independentes (WRIGHT, GARDNER, 2000).

Os primeiros modelos simplesmente propuseram um ajuste entre as práticas de GP e a estratégia da empresa onde apresentaram resultados genéricos intitulado como "desempenho da empresa".

Como foi mencionado, Becker *et al.* (1997) adicionou ao modelo de duas camadas de complexidade, com a inclusão de habilidades dos funcionários, motivação e comportamentos do empregado, quebra na produtividade, criatividade e esforço discricionário. Purcell *et al.* (2003) destacou o papel dos gerentes de linha, de forma semelhante e Nishii e Wright (2006) distinguiram entre as práticas pretendidas e as reais de gestão de pessoas.

Dentro desta perspectiva, a lista de caixas não devem ser consideradas definitivas ou completas, enquanto que outros autores poderiam ainda teorizar mais especificamente os modelos de causalidade linear, incluindo mais e mais "caixas" entre as práticas de GP e os resultados da organização.

Em essência, as questões de quantas caixas precisam ser incluídas antes do modelo está completo ainda não foi resolvido, apesar de Hope-Hailey, Farndale e Truss (2005) estarem convictos de que o principal problema no desenvolvimento do modelo conceitual é que as variáveis devem ser incluídos na realização das etapas da gestão de pessoas para o desempenho da organização.

No entanto, vale destacar que, de acordo com Wright e Gardner (2000), existe um consenso sobre uma questão: todo o esforço teórico e empírico deve pelo menos especificar algumas variáveis mediadoras, mas não quantas. Ao analisar o conteúdo de cada caixa, o principal desafio é escolher um nível de especificidade em cada uma delas. Não basta afirmar que uma caixa de "desempenho operacional" tem um grande valor. Tal proposição vai trazer algumas confusões, porque se o objetivo é explorar essa relação de forma empírica, em qual aspecto o desempenho operacional deve focar? A resposta a esta pergunta não é simples, já que várias medidas de desempenho operacional existem, tais como a satisfação do cliente, retenção de clientes, faturamento, qualidade, etc.

Como afirmam Wright e Gardner (2000) isto leva a um efeito multiplicador na determinação do modelo do processo, ao mesmo tempo as relações entre cada um das sub-caixas devem ser descritas. Deve ser levado em consideração que isso cria um problema sério para a

compreensão dos fenômenos que quanto mais complexo, praticamente incontrolável ele fica. Em resumo, quanto à quantidade e teor de cada caixa, vale a pena destacar que colocando mais caixas no modelo não nos levará a abrir a "caixa preta" e o fato de colocar itens em demasia nas caixas não vai fazer o modelo mais perspicaz.

O ítem seguinte prossegue com a apresentação do referencial teórico deste trabalho e aborda o desempenho na gestão de pessoas, tendo como foco a abordagem baseada em recursos.

2.6 O DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS E A ABORDAGEM DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

Segundo Mahoney e Pandian (1992) a teoria baseada em recursos tem atraído a atenção de diversos pesquisadores por ser um modelo (*framework*) que encoraja o diálogo de diferentes perspectivas teóricas.

Assim, estudar o alcance de vantagens competitivas a partir dos recursos humanos nas organizações ganha suporte na teoria baseada em recursos, que tem como pressuposto a idéia de que a diferenciação e a heterogeneidade de seus recursos são fontes de vantagem competitiva, devendo se alinhar à postura estratégia da organização (BARNEY, 1991).

Segundo Storey (2007) o debate acadêmico atual no campo da literatura sobre a gestão estratégica de pessoas envolve discutir algumas questões centrais e, entre elas, as formas como a gestão estratégica de pessoas se encaixa com a teoria baseada em recursos, considerada uma perspectiva especialmente relevante e promissora para a gestão de pessoas.

A teoria baseada em recursos, diferente da teoria de posicionamento estratégico — que considera os resultados organizacionais, fruto do posicionamento da estrutura da organização, da dinâmica da concorrência e do mercado, tornando a organização orientada apenas por fatores externos (buscando exclusivamente adaptar-se ao ambiente) — considera que se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos, que poucas outras empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos — tangíveis e intangíveis — pode obter vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991).

A teoria baseada em recursos parte de dois conceitos básicos: os “recursos”, que são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias e, as “capacidades”, que são subconjuntos dos recursos de uma empresa (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Os recursos e capacidades de uma empresa são definidos como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Isto é, as capacidades, sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Os recursos podem ser classificados em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Os recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa. Os recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e dos funcionários em uma empresa. Os recursos organizacionais são um atributo de grupos de pessoas e incluem a estrutura formal da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como, suas relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

A teoria baseada em recursos baseia-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidades que empresas podem controlar: a) organizações diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor — suposição da *heterogeneidade de recursos* das empresas, que significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes do que outras (BARNEY, 1991); b) algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras, devido ao fato de ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los — suposição da “imobilidade de recursos” (BARNEY, 1991).

Consideradas juntas, essas duas suposições permitem explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam todas competindo no mesmo setor. Se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

A teoria baseada em recursos define que os recursos, para terem potencial de gerar vantagens competitivas sustentáveis, devem ser considerados a partir de quatro questões fundamentais: a) do seu valor; b) da sua raridade; c) da sua imitabilidade; d) da sua organização (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008). O conjunto das quatro características passou a ser conhecido como “modelo VRIO”.

A questão do valor implica em que os recursos e capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa.

A questão da raridade implica em que determinado recurso ou capacidade não seja controlado por muitos concorrentes, tornando-o uma fonte de vantagem competitiva.

A questão da imitabilidade implica em que as empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem, tornando tal recurso uma vantagem competitiva.

Assim, empresas que possuem e exploram recursos raros, valiosos e custosos de imitar ao escolher e implementar suas estratégias podem desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável.

A questão da organização implica em que para aproveitar o valor, a raridade e a imitabilidade de seus recursos e capacidades, obtendo vantagens competitivas sustentáveis, a empresa deve estar organizada para explorar ao máximo tais recursos.

Nesse sentido, inúmeros componentes da organização de uma empresa são relevantes para a questão da organização, incluindo sua estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial, suas políticas de remuneração, etc. (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Esses componentes da organização de uma empresa são muitas vezes chamados de recursos e capacidades complementares, porque têm, isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva. Porém, quando combinados com outros recursos e capacidades, permitem que uma empresa aproveite todo o seu potencial para vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Em relação ao desempenho organizacional e sua relação com o ambiente, os autores Collis e Montgomery (1995), através da articulação de diversos argumentos da teoria baseada em recursos, defendem que essa teoria é capaz de explicar como os recursos dirigem o desempenho organizacional em um ambiente competitivo, combinando análises internas sobre a empresa com análises externas sobre o ambiente.

Na visão de Collis e Montgomery (1995), o sucesso da empresa advém da mais apropriada posse de recursos para seus negócios e estratégias. Nesse sentido, a empresa deve realizar cinco testes para identificar o valor dos seus recursos: (1) imitabilidade, (2) durabilidade, (3) apropriação, (4) substituição e (5) superioridade competitiva.

Quanto à possibilidade de imitabilidade o teste para o recurso pode ser feito por (a) unicidade física, (b) dependência de trajetória (*path dependence*), (c) ambigüidade causal e (d) limitação potencial de mercado (*economic deterrence*).

O teste da durabilidade consiste em verificar como determinado recurso pode sustentar o desempenho organizacional ao longo do tempo. O teste da apropriação mede como o recurso é capaz de capturar rentabilidade do mercado. O teste da substitubilidade verifica qual a possibilidade de outro tipo de recurso ser utilizado para realizar a mesma finalidade.

Finalmente, o teste da superioridade competitiva verifica qual é, efetivamente, o melhor recurso para a firma.

Os gerentes devem construir as estratégias de suas empresas tendo em vista estas cinco questões. Neste sentido, a estratégia deve procurar criar mecanismos de difícil imitação aproveitando condições históricas que favoreçam seu desenvolvimento.

Porém, o papel da empresa não se restringe apenas ao de alocação de recursos escassos entre finalidades alternativas, mas sim, o da gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos na estrutura organizacional, que passam a ser a função primordial da gestão empresarial para obter um desempenho organizacional superior e competitivo (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Segundo Barney e Hesterly (2008) a teoria baseada em recursos apresenta ainda, algumas implicações mais amplas em relação aos seus conceitos.

Primeiramente, a teoria afirma que a responsabilidade pela obtenção de vantagem competitiva sustentável relaciona-se aos recursos e capacidades de todos os empregados de uma organização, sendo responsabilidade das pessoas em criar, nutrir e explorar recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar para que se obtenha vantagem competitiva.

Segundo, a teoria baseada em recursos sugere que se tudo o que uma empresa faz é criar valor da mesma maneira que seus concorrentes, o melhor desempenho que ela pode esperar conseguir é uma paridade competitiva. Assim, uma empresa deve se dedicar a atividades valiosas e raras. Deve fazer coisas para criar valor econômico, em que outras empresas não pensaram e, muito menos, implementaram.

Terceiro, conforme as empresas contemplam diferentes opções estratégicas, elas freqüentemente perguntam quão difícil e custoso será implementar estratégias diferentes. Nesse sentido, a teoria baseada em recursos sugere que a questão crítica é avaliar se será mais fácil para a organização implementar essa estratégia do que para os seus concorrentes.

Finalmente, a lógica da teoria baseada em recursos sugere que a estrutura de uma organização, seus sistemas de controle e políticas de remuneração devem dar suporte e habilitar os esforços da empresa para explorar plenamente os recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar que ela controla.

Cabe notar que esses atributos da organização, sozinhos, não são normalmente fontes de vantagem competitiva sustentável.

Além do mais, Barney e Hesterly (2008) sugerem que se há um conflito entre os recursos que uma empresa controla e a arquitetura da empresa, a organização deve ser mudada.

Mas, freqüentemente, uma vez que a estrutura, os sistemas de controle e as políticas de remuneração de uma empresa são estabelecidos, eles permanecem assim, independentemente de serem ou não consistentes com os recursos e capacidades da empresa. Nesses casos, uma empresa não conseguirá aproveitar todo o potencial competitivo de sua base de recursos (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2008).

Ao se considerar a aplicação da teoria baseada em recursos à perspectiva da gestão estratégica de pessoas percebe-se que o modelo VRIO permite direcionar as ações da área de RH e dos gestores de pessoas ao desenvolvimento das características da força de trabalho capazes de gerar e sustentar resultados superiores.

No que concerne ao papel da área de gestão de pessoas, a teoria dos recursos sugere que modelos complexos de gestão de pessoas, construídos ao longo da história organizacional e moldados pelas características próprias de cada empresa, seriam fontes possíveis de vantagem competitiva, em virtude da dificuldade que outras organizações teriam para copiá-las, por ser função das especificidades e da história da organização, o que, afinal, põe em destaque o conceito de dependência de trajetória (*path dependence*). Assim, são essas realidades únicas de gestão de pessoas que, se geradoras de valor para a organização, tornam-se fontes de vantagem competitiva.

Para Barney e Wright (1998), a função de gestão de pessoas deveria estar centrada no desenvolvimento contínuo de um modelo de gestão de pessoas capaz de preencher os pré-requisitos do modelo VRIO, gerando vantagem competitiva.

Entre as proposições de Barney e Wright (1998), a vantagem competitiva viria de conhecimentos específicos da firma (como uma cultura de trabalho, ou um sistema produtivo valioso), e não de conhecimentos genéricos, amplamente disponíveis no mercado.

A vantagem competitiva viria também de grupos de indivíduos com qualidades distintas trabalhando em sinergia (uma entidade social complexa), e não de indivíduos isolados cuja visibilidade de seu desempenho atrai ofertas de outras empresas no mercado de trabalho.

Mueller (1996) propõe um modelo evolucionário de criação de gestão estratégica de pessoas nas organizações, a partir da perspectiva da teoria baseada em recursos.

Segundo o autor, políticas de gestão de pessoas relevantes seriam aquelas capazes de preencher os requisitos do modelo VRIO, o que indica a necessidade de se construir capacidades organizacionais para a avaliação da relevância e do impacto de certas políticas, dada a sua realidade específica em uma empresa, em vez de a organização incorporar simplesmente os modismos gerenciais em gestão de pessoas. Dessa forma, características de um modelo de gestão de pessoas que contribuem para a vantagem competitiva de uma organização são únicos e particularmente difíceis de imitar.

Para tal, deve-se enfatizar não apenas o conhecimento explícito, formalizado, oficial, mas também os aspectos informais da vida organizacional, o conhecimento tácito e a arquitetura social (MUELLER, 1996, p. 758). Ou seja, a fonte de vantagem competitiva de uma empresa residiria mais nas complexas interconexões entre o capital humano, estratégias, práticas e políticas de gestão de pessoas.

Na visão de Mueller (1996), apesar de a alta gerência fazer a diferença em termos do desempenho e capacidades da gestão de pessoas, a preocupação com as suas políticas explícitas justificam-se apenas enquanto contribuírem efetivamente para a construção de recursos estratégicos. Para isso, é preciso considerar, em especial, os aspectos não codificados e controlados do comportamento organizacional para encontrar barreiras efetivas à mobilidade de recursos (MUELLER, 1996, p. 765).

Diante da situação colocada acima, Mueller (1996) apresenta o conceito de “barreiras à mobilidade de recursos (RMBs)” que se torna relevante para a compreensão das iniciativas de gestão de pessoas capazes de gerar vantagem competitiva, ao limitarem as tentativas de concorrentes de imitar os recursos da empresa.

Além do mais, Mueller (1996), apresenta cinco proposições que fundamentam a construção de barreiras à mobilidade de recursos: a) arquitetura social como RMB; b) intenção estratégica como RMB; c) desenvolvimento contextualizado de competências como RMB; d) padrões de cooperação informal como RMB; e) interdependência de recursos como RMB.

Com relação à sua primeira proposição — arquitetura social como RMB —, Mueller (1996) afirma que o desenvolvimento de recursos humanos estratégicos ocorre no decorrer de um processo lento, incremental e evolucionário, resultando em certos padrões sociais, ou em uma “arquitetura social”. Como tal arquitetura se desenvolve em um processo complexo, a mesma torna-se uma barreira à mobilidade de recursos, já que é, por definição, pouco provável de ser copiada por outras organizações. As implicações dessa perspectiva envolvem assumir os limites das políticas de gestão de pessoas para a construção de determinada arquitetura social valiosa ou estratégica.

Quanto à segunda proposição — intenção estratégica como RMB — o autor afirma que a intenção estratégica de uma organização seria um recurso potencialmente valioso e de difícil imitação ao gerar coerência nas ações de gestão de pessoas em uma organização durante um período significativo. Assim, enquanto uma ação ou uma política isolada pode ser facilmente copiada pelas organizações concorrentes, o mesmo não ocorre com uma atitude de aperfeiçoamento contínuo, composta por muitas ações e decisões ao longo do tempo, envolvendo um grande número de pessoas e gerando um bom estoque de conhecimento tácito.

Em relação à terceira proposição — desenvolvimento contextualizado de competências como RMB —, Mueller (1996) afirma que o desenvolvimento de capacidades e competências é um processo dependente da inserção dos indivíduos nas rotinas organizacionais e nas experiências no trabalho. Além disso, algumas competências só são desenvolvidas no contexto cotidiano de trabalho, e não por iniciativas formais de treinamento que tiram os indivíduos de suas atividades cotidianas.

Assim, processos de construção de competências valiosas, raras e de difícil imitação podem ser facilitados ou acelerados por políticas ou práticas formais de desenvolvimento e educação de pessoas, mas não substituídos por tais práticas. Por serem facilmente imitáveis, essas práticas formais não viabilizariam a construção de um reservatório de competências valiosas e raras, a não ser que estejam em relação direta com as rotinas organizacionais nas quais os indivíduos estão inseridos. Nesse caso, obtém-se uma importante barreira à mobilidade de recursos.

Quanto à quarta proposição — padrões de cooperação informal como RMB —, Mueller (1996) afirma que os padrões de cooperação entre os indivíduos podem ser considerados como características da arquitetura organizacional, sendo, por isso, recursos potencialmente valiosos e de difícil imitação por não poderem ser replicados de maneira fácil ou mesmo observados por indivíduos externos à organização.

Segundo o autor, tais padrões de cooperação se formam como resultado de comportamentos informais dos indivíduos, de jogos de poder, da formação de subculturas, de processos de negociação e aglutinação de interesses no nível grupal etc.

A cooperação informal não é resultado somente de políticas de gestão de pessoas, que influenciam a construção desses padrões, mas não os definem. Entretanto, as políticas formais de gestão de pessoas podem contribuir para a exploração desses padrões ocultos. Ou seja, podem facilitar, ou não, o surgimento de padrões de comportamento que se encontram entre a prática informal e as políticas formais e, por isso, são barreiras à mobilidade de recursos.

Em relação à quinta e última proposição — interdependência de recursos como RMB —, Mueller (1996) destaca a necessidade de considerar o desenvolvimento de recursos humanos estratégicos em interdependência com outros recursos valiosos. Nesse sentido, os indivíduos em uma organização contribuem para a construção de vantagem competitiva, mas somente em inter-relação com outros recursos (tais como tecnologias, métodos, marcas, acesso a mercados etc.) e, por isso, a interdependência de recursos torna-se uma barreira à mobilização dos recursos.

Mascarenhas (2008, p. 130) elaborou um quadro resumo do modelo evolucionário de Mueller (1996) que pode ser visualizado abaixo:

Modelo evolucionário de construção de recursos humanos estratégicos (continua)

PROPOSIÇÃO	DESCRIÇÃO
Arquitetura social como RMB	O desenvolvimento de recursos humanos estratégicos acontece ao longo de um processo lento, incremental e evolucionário, resultando em certos padrões sociais ou uma arquitetura social de difícil imitação.
Intenção estratégica como RMB	Uma organização tem uma “intenção estratégica” quando busca persistentemente a construção de recursos estratégicos, tais como seu capital humano. Uma atitude de aperfeiçoamento contínuo, composta por muitas ações e decisões ao longo do tempo, não pode ser imitada.

(conclusão)

Desenvolvimento contextualizado de competências como RMB	O desenvolvimento de capacidades e competências é um processo facilitado por iniciativas estruturadas de gestão de pessoas (que frequentemente retiram os indivíduos de seus contextos de trabalho), mas dependente da inserção dos indivíduos nas rotinas organizacionais e experiências cotidianas, o que dificulta a imitação.
Padrões de cooperação informal como RMB	Padrões de cooperação informal entre os indivíduos são características da arquitetura organizacional, sendo recursos potencialmente valiosos e de difícil imitação. O fato de esses padrões estarem imbricados entre a prática informal e as políticas formais constitui-se em uma barreira à mobilidade de recursos.
Interdependência de recursos como RMB	Os indivíduos em uma organização certamente contribuem para a construção de vantagem competitiva, mas somente em inter-relação com outros recursos, o que nos leva a pensar na interdependência de recursos como uma barreira efetiva à sua mobilização.

Quadro 5 Modelo evolucionário de construção de recursos humanos estratégicos

Fonte: adaptado de Mascarenhas (2008)

Portanto, constata-se que a teoria baseada em recursos apresenta um suporte teórico e uma perspectiva abrangente e relevante para se discutir e avançar o tema da gestão estratégica de pessoas, justamente por considerar os indivíduos e suas características pessoais como fontes de vantagem competitiva.

Cabe notar, entretanto, que as aplicações práticas desta teoria ainda são escassas e, provavelmente, novas abordagens que produzam o “encaixe” desta teoria com outras teorias e conceitos deverão ser buscadas, a fim de se avançar o tema.

Em resumo, quando esses componentes estão alinhados, a empresa desfruta de alto grau de prontidão, possuindo capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessária para executar a estratégia

Diante dos estudos relacionados ao desempenho organizacional, especificamente relacionados à área de gestão de pessoas e seus subsistemas, e com o intuito de mensurar e comparar o nível de maturidade desta área, serão apresentados, a seguir, os conceitos de estrutura, a partir do modelo P-CMM de Curtis, Hefley e Miller (2001).

2.7 O MODELO PEOPLE CAPABILITY MATURITY MODEL (P-CMM)

As organizações vêm buscando desenvolver diferentes técnicas gerenciais no esforço de manter, controlar e aplicar efetivamente o capital humano estratégico. Porém, o grande desafio da gerência atual, relaciona-se à questão da geração de metodologias efetivas, confiáveis e dotadas de indicadores de mensuração para orientar a ação e aplicação da força de trabalho, levando a empresa a se constituir em uma verdadeira organização de aprendizagem, voltada para a melhoria contínua de seus processos.

Uma proposta inovadora de se tentar orientar, planejar e mensurar a efetiva aplicação das pessoas e suas competências e capacidades nas organizações, dentro de uma perspectiva de aprendizagem e melhoria contínua é o *People Capability Maturity Model* ou P-CMM (CURTIS, HEFLEY, MILLER, 2001; 2002).

Esse modelo tem como princípio fundamental a noção de *maturidade*², sendo estruturado a partir do conceito de *nível de maturidade*³ em processos organizacionais — e entre eles os processos de gestão de pessoas.

Os modelos de maturidade, de uma forma geral, partem da premissa de que os processos, de uma forma geral, podem ser estruturados pelas organizações a partir de estágios ou níveis de evolução⁴. Tais níveis podem ser explicitamente definidos, gerenciados e controlados ao longo do tempo de forma que, ao se garantir a qualidade e correta orientação dos processos de trabalho, garante-se, dessa forma, a qualidade e a correção dos resultados.

O *People Capability Maturity Model*, ou Modelo de Maturidade da Capacitação de Pessoas (People-CMM) surgiu a partir da obra de Humphrey (1997) e foi baseado nas melhores práticas advindas de campos como melhoria contínua de processos com base na qualidade, recursos humanos, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

² O termo *maturidade* é definido pelo Dicionário Eletrônico Houaiss (2002) como: *s.f.* (1873 cf. DV) estado ou condição de pleno desenvolvimento **1** (1873) estado, condição (de estrutura, forma, função ou organismo) num estágio adulto; condição de plenitude em arte, saber ou habilidade adquirida <*m. intelectual*> <*m. emocional*> <*m. de comportamento*> **2** termo último de desenvolvimento <*m. das ciências*>.

³ O conceito de *nível de maturidade* adotado se refere à medida de efetividade ou capacidade em qualquer processo específico, sendo descrito em termos de níveis de efetividade ou capacidade naquele processo. Assim, um nível de maturidade relaciona-se a um nível de capacidade organizacional criado a partir da transformação e evolução de um ou mais domínios de processos em uma organização (CURTIS, HEFLEY & MILLER, p. 17, 2001).

⁴ O termo *evolução* refere-se a um processo de mudança direcional que impulsiona uma tendência no sentido de aumentar a complexidade estrutural e a simplicidade organizacional, produzindo modos de operação mais eficientes, ajustados e com uma dinâmica mais harmoniosa. (LAZLO, 2003, p. 35-36).

O P-CMM surge como um modelo que emprega a mesma metodologia de capacitação de processos utilizada no *Capability Maturity Model* ou Modelo de Capacitação de Software, (CMM-SW) desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de Software da Universidade Carnegie Mellon⁵, como um modelo-base para avaliar e orientar as melhores práticas para gerenciar e desenvolver a força de trabalho nas organizações.

A partir do CMM, uma grande variedade de modelos baseados em níveis de maturidade tem sido desenvolvida nos dias de hoje, tais como, o *Contract Management Maturity Model* (GARRETT & RENDON, 2005), o *Documentation Process Maturity* (COOK & VISCONTI, 2005), e o *Human Factors Integration Capability Maturity Model* (EARTHY & SHERWOOD-JONES, 2000).

Basicamente, todos os modelos mencionados acima apontam para um caminho lógico de progressivo desenvolvimento da capacitação em processos gerenciais. Para a maioria desses modelos o importante não é somente definir em que nível uma determinada empresa se encontra, mas sim o que deve ser feito para assegurar a continuidade de sua evolução.

Apesar de o P-CMM ter sido inicialmente projetado para ser aplicado nas organizações em que se utilizam intenso conhecimento e tecnologia de ponta, como as empresas de desenvolvimento de *softwares*, ele sofreu alguns ajustes em sua forma inicial — publicada em 1997 —, sendo aplicado por organizações de todos os portes e ramos de negócio pelo mundo.

O P-CMM é uma estrutura desenhada para ajudar as organizações a orientar com êxito a aplicação das pessoas no trabalho, consistindo em cinco níveis de maturidade que estabelecem as bases para uma melhoria contínua das competências individuais e do desenvolvimento de equipes de trabalho.

Cada nível de maturidade é construído como um platô evolutivo bem definido que institucionaliza novas capacidades para o desenvolvimento da força de trabalho da organização.

⁵ O Instituto de Engenharia de Software – SEI, da Universidade Carnegie Mellon, desenvolveu inicialmente a metodologia do CMM a partir da obra de Watts S. Humphrey & W. Sweet *A method for assessing the software engineering capability of contractors* (CMU/SEI-87-TR-23, ADA 187230, Pittsburg, P.A.: SEI, Canegie Mellon University, 1987). Trata-se de um projeto patrocinado pelo Departamento de Defesa Norte-Americano e, gerenciado pelo próprio instituto. Como produto deste projeto, o CMM foi desenvolvido para ser aplicado para avaliar às empresas de *softwares* prestadoras de serviço do Departamento de Defesa dos EUA.

O P-CMM torna-se hoje um modelo difundido que permite que as organizações identifiquem a maturidade de suas práticas de trabalho, comparando-as com os resultados utilizados por outras organizações. Muitos resultados focam-se mais nas atitudes e satisfação dos empregados do que nas práticas de trabalho.

Embora a atitude e satisfação sejam importantes predicados de saída como a rotatividade, eles nem sempre provêm o guia necessário para identificar quais práticas devem ser melhoradas.

Orientando-se pela estrutura de maturidade crescente do P-CMM a organização consegue evitar a introdução de práticas de trabalho para as quais seus profissionais não estejam preparados para implementar efetivamente, atuando preventivamente contra o desgaste desnecessário dos indivíduos em práticas ou ações ineficazes e indicando quando e onde investir corretamente, tornando o desempenho dos indivíduos mais eficaz e econômico, permitindo a identificação de áreas-chave a serem desenvolvidas em cada nível de maturidade.

Observa-se, portanto, que o P-CMM fornece uma caracterização dos níveis de maturidade das práticas adotadas pela organização, estabelecendo um programa de contínuo desenvolvimento da força de trabalho, estabelecendo prioridades para ações de melhoria, integrando o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento dos processos de trabalho, efetivando, dessa forma, uma cultura de excelência e crescimento.

O P-CMM é uma metodologia evolucionária, que serve como um guia para as organizações ao selecionar as ações de melhoria de alta prioridade, baseadas no amadurecimento atual de suas práticas de trabalho. O benefício do P-CMM está em estreitar o escopo das atividades de melhoria com todas as práticas vitais que fornecem a próxima camada para o desenvolvimento do trabalho da organização.

Ao concentrar em um conjunto de práticas e trabalhar dedicadamente para instalá-las, as organizações podem melhorar seus trabalhos e obter ganhos de desempenho e competitividade.

O objetivo principal do P-CMM é aumentar a capacitação do trabalho. Essa capacitação pode ser definida como o nível de conhecimento, habilidades, e processos disponíveis para executar

as atividades referentes ao negócio da organização possibilitando: a) estar preparado para executar as atividades críticas do negócio; b) obter resultados prováveis por executar estas atividades do negócio; e c) desenvolver potencial para se beneficiar dos investimentos na melhoria de processos ou do avanço tecnológico.

A fim de medir e melhorar a capacitação, a força de trabalho na maioria das organizações deve ser dividida em competências. Cada competência representa uma única integração do conhecimento, habilidade e do processo adquirido através de educação especializada ou experiência de trabalho.

Estrategicamente, a organização quer formar sua força de trabalho para incluir as várias competências requeridas para executar as atividades sobressaltando o “core competency”, ou competência essencial.

Cada uma dessas competências pode ser caracterizada por sua capacidade — o perfil do conhecimento, habilidade, e processos disponíveis no domínio da organização.

O P-CMM descreve um caminho evolucionário para a melhoria desse processo, desde as práticas caóticas, executadas de forma inconsistente, até uma infra-estrutura madura de práticas que continuamente elevam a capacitação do trabalho.

A filosofia implícita no P-CMM pode ser resumida em dez princípios:

1. Nas organizações maduras, a capacitação do trabalho está diretamente relacionada com o desempenho do negócio.
2. A capacitação do trabalho está relacionada com a competitividade e é a fonte para alcançar a vantagem competitiva estratégica.
3. A capacitação do trabalho deve ser definida em relação aos objetivos estratégicos no negócio da organização.
4. O trabalho intenso de conhecimento muda o foco do trabalho para competência.
5. A capacitação envolve o nível individual, o nível do grupo de trabalho, o nível das competências do trabalho e o nível da organização.
6. A organização deve investir no aumento da capacitação de todas as competências que são críticas para a sua competência principal, em termos de negócio.
7. O gerente operacional é responsável pela capacitação do trabalho.

8. O aumento da capacitação do trabalho pode ser perseguido como um processo composto pelas práticas e procedimentos providos.
9. A organização é responsável por prover oportunidades de crescimento, enquanto os indivíduos são responsáveis por tomar vantagem delas.
10. Desde que as formas organizacionais e as tecnologias evoluíram rapidamente, as organizações devem evoluir continuamente suas práticas de trabalho e desenvolver novas competências.

2.7.1 NÍVEIS DE MATURIDADE NO P-CMM

O P-CMM é um modelo de capacitação estruturado em uma arquitetura de estágios evolutivos. Isso significa que as práticas que ele descreve ou recomenda são agrupadas em níveis crescentes de maturidade. Estes níveis são escolhidos de acordo com os seguintes critérios: a) representar fases históricas razoáveis, na vida de uma organização; b) prover degraus intermediários de maturidade, em seqüência satisfatória; c) sugerir medidas de progresso e objetivos intermediários; d) definir, para cada estágio, prioridades de melhoria.

A arquitetura em estágios reconhece a dificuldade que uma organização enfrenta ao tentar melhorar todos os seus processos simultaneamente. Oferece, por isso, uma seqüência de estados intermediários que possam ser atingidos em tempo relativamente curto. Além disso, é possível resumir o resultado de uma avaliação ou aferição em um único número, representativo do estágio de maturidade alcançado. Embora seja uma medida extremamente simplista, esse número é útil para comparar as organizações entre si.

O P-CMM consiste em cinco níveis de maturidade que serve de base sucessiva para a melhoria contínua de talentos, desenvolvimento de uma força de trabalho expressiva, e o gerenciamento com sucesso do capital humano de uma organização.

Cada nível de maturidade é uma base evolucionária bem definida que estabelece e institucionaliza um nível de capacitação para o aumento da força de trabalho dentro da organização. Os cinco níveis de maturidade constituem a estrutura superior do P-CMM.

2.7.2 ÁREAS DE PROCESSO DO P-CMM

Cada nível de maturidade é composto por diversas áreas de processo. Cada área de processo contém um conjunto de metas que, quando alcançadas, estabelecem que a área atingiu o nível ótimo de capacitação do trabalho.

No P-CMM, cada área de processo reside em um único nível de maturidade. Para ser classificado em um determinado nível, uma organização tem de ter implementado completamente as áreas desse nível e todos os níveis inferiores.

2.7.3 ÁREAS DE PROCESSOS

Cada área de processo define um conjunto de metas, que representam o estado atingido por uma organização ao dominar uma determinada área de processo. Para atingir as metas da área, a organização deve implementar um conjunto de práticas. Estas práticas descrevem procedimentos gerenciais e técnicos descritos no P-CMM com grau de detalhe variável.

Em cada área de processo, as práticas de execução são agrupadas na categoria “Práticas Executadas”. As “Práticas Executadas” em cada área de processo descrevem aquelas práticas que devem tipicamente ser executada para conseguir os objetivos da área processo. Tais práticas constituem a maior categoria porque descrevem a execução real das áreas de processo.

Em cada área de processo, as práticas descrevem as atividades e a infra-estrutura que contribui mais para a implementação efetiva e a institucionalização da área de processo. Algumas das práticas implementam práticas de trabalho, e são direcionadas para a implementação das metas.

Outras práticas estabelecem o suporte necessário para institucionalizar o desempenho da área e, são direcionadas para a implementação de uma única meta. Assim, as práticas em cada área de processo são organizadas para a implementação e institucionalização do estado final esperado descrito pelas metas.

Um grupo de práticas de implementação e de institucionalização ordena as práticas em uma

seqüência amigável para que as organizações as utilizam. O foco em ambas, implementação e institucionalização da área de processo, garante que o efeito da área de processo na capacitação da organização seja efetivo, replicável e conclusivo.

Em cada área, as práticas de implementação são agrupadas na categoria “Práticas Executadas”. As “Práticas executadas” em cada área de processo descrevem todas as práticas que devem ser implementadas para alcançar os objetivos da área de processo. Esta é a maior categoria de práticas porque elas descrevem a atual implementação da área de processo.

O P-CMM definiu, em cada área, vários grupos de “Atividades de Institucionalização”. Tais atividades formam um sistema de “travas” organizacionais que dificulta o retrocesso nas atividades de implementação. As atividades de institucionalização são divididas nos seguintes grupos: a) comprometimento em executar, envolve uma condição que garante a permanência da melhoria dos processos, geralmente associadas a existência de “patrocinadores” para a melhoria da área e à existência de políticas documentadas; b) capacitação para executar, que envolve os fatores que contribuem para que a área seja efetivamente implantada, compreendendo estruturas organizacionais, recursos e treinamento; c) medição e análise, que envolve a realização de medições básicas requeridas para avaliar o *status* da área-chave; d) verificação da implementação, que envolve ações que garantem a conformidade das demais atividades com os processos estabelecidos.

O Quadro 6, a seguir, resume as características dos níveis de maturidade propostos pelo P-CMM:

Estrutura geral dos níveis de maturidade do P-CMM

(continua)

NÍVEL	DESIGNAÇÃO	FOCO GERENCIAL	PRÁTICAS PREDOMINANTES	OBJETIVOS	ÁREAS-CHAVES
Nível 1	Inicial	Sem foco específico	Práticas caóticas	Não se aplica	Não há
Nível 2	Gerenciado	Gerenciamento das pessoas	Práticas repetidas	Gerenciamento e desenvolvimento da equipe pelos gerentes	Recrutamento Comunicação e coordenação Ambiente de trabalho Gestão do desempenho Treinamento e desenvolvimento Remuneração

(conclusão)

Nível 3	Definido	Gerenciamento das competências	Práticas baseadas em competências	Desenvolvimento de competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio.	Análise de competências
					Planejamento da força de trabalho
					Desenvolvimento de competências
					Desenvolvimento de carreiras
					Práticas baseadas em competências
					Desenvolvimento de grupos de trabalho
Nível 4	Previsível	Gerenciamento das capacidades organizacionais	Práticas mensuradas	Integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho.	Integração de competências
					Grupos de trabalho autônomos
					Ativos baseados em competências
					Gestão quantitativa do desempenho
					Gestão da capacidade organizacional
					Orientação e aconselhamento
Nível 5	Otimizado	Gerenciamento das mudanças organizacionais	Práticas em melhoria contínua	Instauração da melhoria contínua dos processos e alinhamento do grupo de trabalho com a capacidade organizacional	Melhoria contínua da capacidade
					Alinhamento do desempenho organizacional
					Inovação contínua da força de trabalho

Quadro 6 - Estrutura geral dos níveis de maturidade do P-CMM

Fonte: adaptado de Curtis, Hefley e Miller (2001).

2.7.4 CARACTERIZAÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE

As organizações que estão no nível “Inicial” de maturidade, nível 1, usualmente apresentam dificuldades em reter indivíduos talentosos.

As organizações imaturas são pobremente equipadas para responder à escassez de talentos utilizando nada mais do que “slogans” e frases de persuasão.

As práticas de trabalho nestas organizações podem ser frequentemente consideradas caóticas e inconsistentes.

Em algumas áreas, a organização não tem práticas de trabalho definidas, e, em outras áreas, não tem treinado os indivíduos responsáveis por executar as práticas existentes.

Estas organizações tipicamente apresentam quatro características: a) inconsistência em executar as práticas existentes; b) falta de responsabilidade; c) práticas seguindo certos “rituais”; d) equipes sem envolvimento emocional.

Geralmente os gerentes e supervisores nas organizações imaturas são mal preparados para executar suas responsabilidades de trabalho. Seu treinamento gerencial é difuso e, quando provido, tende à cobrir somente aquelas práticas de trabalho respaldados na legislação. A organização pode tipicamente prover formulários para guiar as atividades de trabalho como avaliação de desempenho. Entretanto, muito freqüentemente pouca liderança ou treinamento é oferecido para conduzir as atividades suportadas por estes formulários.

Tais organizações assumem implicitamente que a habilidade de gerenciamento é inata ou adquirida, através da observação de outros gerentes. Entretanto, se os gerentes são inconsistentes em gerenciar seu pessoal, novos gerentes irão aprender a partir de práticas inconsistentes. O gerenciamento de capacitação deve ser finalmente definido como uma competência como outra qualquer do conjunto de habilidades críticas requeridas pela organização.

Os programas de melhoria dirigidos pelo P-CMM são iniciados mais freqüentemente quando a organização depara com a escassez exacerbada de talentos pela falta de capacidade em atrair ou reter os indivíduos talentosos. O primeiro passo na mudança deste estado é preparar gerentes para serem responsáveis pela capacitação e desenvolvimento de todos os subordinados diretos.

As práticas de trabalho implementadas no “Nível Gerenciado” (nível 2) estão focadas nas atividades no nível de unidades de trabalho.

O primeiro passo a ser dado para a melhoria da capacitação da força de trabalho é preparar os gerentes para assumir as atividades de trabalho como as responsabilidades de alta prioridade para o seu emprego.

Eles devem aceitar como uma responsabilidade pessoal o desenvolvimento e o desempenho de todos aqueles que executam um trabalho na sua unidade.

As práticas implementadas no nível 2 de maturidade voltam-se para a atenção que os gerentes dão aos problemas no nível da unidade como: recrutamento, comprometimento da coordenação, provisão de recursos, gestão de desempenho, desenvolvimento de habilidades e tomadas de decisão sobre remuneração e compensação.

Construindo uma base sólida de práticas de trabalho, cada unidade provê uma estrutura sólida na qual as mais sofisticadas práticas de trabalho podem ser implementadas nos níveis superiores de maturidade.

Se as pessoas são incapazes de executar o trabalho designado, as práticas de trabalho sofisticadas serão de pouco benefício para os indivíduos ou para a organização.

No nível 2 de maturidade, os gerentes são vigilantes para qualquer tipo de problema que prejudique o desempenho em suas unidades.

Os problemas freqüentes que contribuem para que as pessoas deixem de executar eficazmente suas atividades incluem: a) sobrecarga de trabalho; b) distração ambiental; c) objetivos de desempenho e *feedback* obscuros; d) falta de conhecimento ou habilidade relevantes; e) comunicação ineficiente; f) moral baixo.

Um dos primeiros benefícios que as organizações experimentam quando elas implementam as melhorias dirigidas pelo P-CMM é a redução da rotatividade voluntária.

No nível 2 de maturidade, o P-CMM direciona uma das mais freqüentes causas da rotatividade: um relacionamento “empobrecido” com a chefia.

Quando os indivíduos começam a perceber que um ambiente de trabalho mais racional está surgindo em sua unidade, a motivação em permanecer na organização é aumentada.

Quando suas necessidades de desenvolvimento são direcionadas, eles começam a perceber a organização como um veículo no qual eles podem alcançar seus objetivos individuais, especialmente àqueles relacionados à carreira.

As organizações no nível 3, “Definido”, percebem que, mesmo executando as práticas básicas de trabalho, existem inconsistências em como estas práticas são executadas através das unidades e também poucas sinergias através da organização.

No nível 3 a organização perde oportunidades em padronizar as práticas de trabalho porque o conhecimento comum e as habilidades necessárias para conduzir as atividades do negócio

ainda não foram identificadas.

Neste nível, a organização constrói uma metodologia abrangente das competências de trabalho que estabelecem a arquitetura de trabalho da organização.

Cada competência de trabalho é um elemento desta arquitetura, e a dependência entre os processos baseados em competência descreve como estes elementos da arquitetura se interagem.

Como resultado, a arquitetura da força de trabalho deve tornar-se um elemento do planejamento estratégico do negócio.

As práticas de trabalho tornam-se mecanismos que facilitam o alinhamento contínuo de acordo com as mudanças nos objetivos do negócio.

A arquitetura da força de trabalho da organização deve mudar gradualmente com as mudanças nas condições do negócio e ou tecnologias.

Uma cultura organizacional comum é desenvolvida de maneira que a organização consegue atingir o nível “Definido”. Essa cultura deve ser construída com um entendimento comum de conhecimento e habilidades que são necessárias para serem desenvolvidas para atingir os níveis superiores de desempenho e a definição de processos baseados na competência que cada indivíduo executa.

Uma vez estas competências de trabalho sendo estratégicas para o negócio, a organização reforça esta importância desenvolvendo e recompensando-os.

Como resultado, toda a força de trabalho começa a compartilhar a responsabilidade para desenvolver níveis maiores de capacitação das competências de trabalho da organização.

As práticas de trabalho implementadas no nível 2 de maturidade são agora padronizadas e adaptadas para encorajar e recompensar o crescimento das competências de trabalho na organização.

A organização no nível 4, “Previsível”, já estabeleceu uma metodologia para desenvolver seu trabalho. Neste nível, a organização gerencia e explora a capacitação criada pela metodologia de competências de trabalho.

A organização é agora capaz de gerenciar a capacitação e o desempenho quantitativamente.

A organização é capaz de prever a capacitação para executar o trabalho porque ela pode quantificar a capacitação de sua força de trabalho e os processos baseados na competência que são utilizados para executar suas atividades.

Além disso, para explorar as possibilidades abertas pela metodologia de competência, a organização começa a gerenciar a sua capacitação quantitativamente.

Em cada unidade ou grupo de trabalho, o desempenho dos processos baseados em competências, mais críticos para alcançar com sucesso os objetivos do negócio, são medidos. Essas medidas são usadas para estabelecer linhas-bases do desempenho dos processos que poderão ser utilizados para o gerenciamento dos processos, baseados em competência, fazendo o julgamento necessário para as ações corretivas.

A criação e o uso destas linhas-bases e as medidas associadas é similar aos métodos pregados nos programas dos Seis Sigmas (Six Sigmas) de qualidade total. Embora as técnicas do Seis Sigmas possam ser usadas em qualquer nível de maturidade, a completa sofisticação desta abordagem é mais bem utilizada no Nível 4 de maturidade.

A disponibilidade combinada das linhas-bases de capacitação de trabalho e dos processos de capacitação permitem tanto o desempenho da unidade, quanto da organização, se tornarem mais previsíveis.

O gerenciamento quantitativo implementado no Nível 4 de maturidade provém o gerenciamento que melhor se enquadra para a tomada de decisões estratégicas, enquanto favorece a delegação de detalhes operacionais para todos que estão nos níveis organizacionais mais baixos.

No nível 5, chamado de “Otimizado”, toda a organização está focada na melhoria contínua.

As melhorias são feitas para a capacitação dos indivíduos e grupos de trabalhos, para o melhor desempenho dos processos baseados em competência, e para as práticas e atividades do trabalho.

A organização usa os resultados das atividades do gerenciamento quantitativo estabelecido no Nível 4 de maturidade para orientar as melhorias no Nível 5.

As organizações nesse nível tratam o gerenciamento de mudanças como um processo qualquer de negócio para ser executado de forma ordenada.

As entradas para melhorias potenciais das práticas de trabalho surgem de várias fontes. Elas podem vir de lições aprendidas na criação de melhorias das atividades do trabalho em uma unidade, de sugestões dadas pela força de trabalho, ou de resultados das atividades do gerenciamento quantitativo.

A organização avalia continuamente os últimos desenvolvimentos em práticas de trabalho e tecnologias para identificar todas com potencial para contribuir para os objetivos de melhoria da organização.

Dados sobre a efetividade das práticas de trabalho que emergiram das atividades de gerenciamento quantitativo são usados para analisar melhorias potenciais de desempenho das práticas inovadoras ou de mudanças propostas.

Práticas inovadoras que demonstraram um grande potencial para melhoria são identificadas e avaliadas em aplicações de teste. Se elas provarem eficiência, elas são desenvolvidas através da organização.

A capacitação do trabalho das organizações Nível 5 é melhorada continuamente. Esta melhoria acontece através de avanços incrementais nas práticas de trabalho existentes e da adoção de práticas inovadoras e tecnologias que podem ter um impacto dramático.

A cultura criada na organização, rotineiramente trabalhando no nível 5, estabelece que cada um esforça-se para melhorar sua própria capacitação, e contribui para a melhoria de

desempenho de todo o grupo, unidade e da organização.

As práticas de trabalho são aperfeiçoadas para suportar a cultura da “excelência em desempenho”.

De forma geral, os principais benefícios em utilizar o P-CMM são: a) caracterização da maturidade das práticas de trabalho; b) guiar um programa de desenvolvimento contínuo da força de trabalho; c) definir prioridades para ações imediatas; e) integração do desenvolvimento da força de trabalho com a melhoria de processos; f) estabelecimento da cultura de excelência profissional; g) diminuição na taxa de rotatividade (*turnover*); h) aumento da satisfação da força de trabalho.

O valor do P-CMM está na maneira que as organizações o utilizam. O P-CMM pode ser aplicado nas organizações em duas formas distintas.

A primeira é servindo como um guia para o planejamento e implementação das atividades de melhoria; a segunda é fornecendo um padrão para a avaliação das práticas de trabalho.

Contudo, muitas das pesquisas em gestão de pessoas têm se esforçado para direcionar e compreender a ligação entre gestão de pessoas e o desempenho, porque o desempenho se destaca como uma grande meta organizacional. Enquanto cresce a evidência de que as práticas de gestão de pessoas são pelo menos fracamente relacionados ao desempenho da organização, os investigadores no domínio da ligação GP e desempenho exigem ainda a teoria sobre gestão de pessoas, a teoria sobre o desempenho e a teoria sobre como eles estão ligados. Não parece haver consenso sobre a natureza da gestão de pessoas: não existe um único acordo, ou uma lista fixa de práticas GP ou sistemas de práticas que são usados para definir ou medir a gestão de pessoas.

Uma das primeiras questões que devem ser respondidas no esforço para compreender como as práticas de gestão de pessoas impacta no desempenho é teorizar sobre o meio através do qual esta ligação ocorre, embora alguns modelos teóricos têm tentado descrever os processos, os mecanismos ainda permanece obscura. Apesar de diversos modelos de "caixas preta", a similaridade entre todos eles é que todos têm sua base no processo de causalidade linear. Desta forma, decidir colocar caixas demais no modelo não vai "abrir a caixa preta", e

colocando os itens em demasia as caixas não tornam o modelo mais eficaz. Passamos, a seguir a expor os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados na execução dessa pesquisa, tendo em vista os objetivos propostos e o tema de estudo são apresentados neste capítulo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa do tipo *survey*, realizada a partir de uma amostra de profissionais da área de gestão de pessoas que atuam em fundações de apoio à pesquisa previamente selecionadas (amostra intencional). Segundo Babbie (1999), a adoção do *survey*, possibilita a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, permitindo que o pesquisador possa documentar processos causais mais complexos.

Diante do caráter pioneiro referente à investigação sobre a avaliação de desempenho das práticas de gestão de pessoas junto às fundações, o presente estudo pode ser enquadrado como descritivo-explicativo. Os estudos descritivos têm como objetivo a descrição de características de um fenômeno e a perspectiva explicativa se insere, uma vez que há uma busca pelo entendimento dos fatores que contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno de acordo com Gil (2006).

O estudo foi viabilizado por meio de mensagens eletrônicas enviadas diretamente pelo autor da pesquisa aos responsáveis pelas respectivas áreas das fundações.

No primeiro momento foi analisada a literatura especializada. De acordo com Vergara (2000) a pesquisa bibliográfica refere-se ao estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outros. Neste sentido, pesquisou-se o modelo P-CMM proposto por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002) utilizado tanto como referência bibliográfica quanto como base para a elaboração da primeira parte do questionário, que conta com 74 perguntas estruturadas em escala tipo Likert (1975) de 1 a 5, seguindo as conformidades do modelo original proposto pelos autores.

A segunda parte do questionário foi composta por perguntas que buscaram medir o desempenho da gestão de pessoas nas fundações pesquisadas. Foi estruturado um conjunto de variáveis e indicadores de mensuração utilizados na elaboração de 44 perguntas em escala Likert (1975) de 1 a 5 relacionadas a este construto. Na sequência, encontram-se as questões que possibilitaram identificar o perfil dos respondentes e caracterizar as fundações em questão.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA

As organizações escolhidas têm como premissa a intencionalidade, tendo em vista a peculiaridade das fundações e a existência de poucas instituições compatíveis em termos de função com as mesmas, a partir de uma amostra intencional, previamente selecionada, que foi composta por fundações de apoio à pesquisa das universidades dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Norte, Ceará, Santa Catarina, Pará, Goiás, Rio Grande do Sul, Bahia e Pernambuco, envolvendo: UFMG, UFLA, UNICAMP, UFC, UFRN, UFSC, UFPA, UFRJ, UFES, UFG, UFRGS, UFBA, UFPE.

Além disso, para justificar a escolha das fundações foram consideradas aquelas instituições que fomentam atividades voltadas aos implementos de pesquisas, cursos, eventos sócios – científicos, esportivos, concessão de bolsas, concessão de prêmios em eventos científicos, difusão de cultura, dentre outros, com o intuito de promover seu objetivo maior que é a Educação e a Cultura.

Dentro desse contexto e considerando a importância que as fundações de apoio à pesquisa têm hoje para novo modelo de universidade no País e constatando, ainda, o pequeno número de estudos específicos dedicados à gestão de pessoas dessas instituições, propõe-se a realização de uma pesquisa exploratória para analisar e mensurar o próprio desempenho da gestão de pessoas e o seu grau de maturidade, esperando também contribuir para melhoria contínua dos serviços prestados.

As unidades de observação foram constituídas por profissionais envolvidos nos processos de gerência, supervisão e direção da gestão de pessoas nas fundações investigadas. Além disso, foi utilizada para a coleta dos dados, análise documental e questionários.

3.3 A COLETA DE DADOS

Buscou-se investigar a relação entre os construtos, maturidade e desempenho na gestão de pessoas. A coleta de dados foi realizada no período de 22 de outubro a 27 de janeiro de 2011. A metodologia deste estudo envolveu um survey de pesquisa, abordando 74 questões relativas aos aspectos de maturidade e 44 relacionadas ao desempenho da gestão de pessoas nas fundações, sendo o instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho um questionário composto de questões mensuradas por meio de escalas do tipo Likert (1975).

O dados foram coletadas por meio eletrônico, utilizando-se amostragem intencional, sendo os sujeitos da pesquisa 13 respondentes válidos com o cargo de gerentes ou supervisores departamentais, atuantes e que estavam alocados nos departamentos de recursos humanos ou áreas correlatas à gestão de pessoas das fundações de apoio à pesquisa de universidades federais no âmbito nacional. Para avaliar o desempenho da gestão de pessoas, foi utilizado um conjunto de variáveis e indicadores de mensuração, obtido do corpo teórico supracitado. Para a avaliação dos níveis de maturidade dos processos de gestão de pessoas nas organizações, foi utilizado o modelo *People Capability Maturity Model* (P-CMM), de Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002). Os dados coletados foram lançados em planilhas do Microsoft Excel. A partir daí utilizou-se a técnica da estatística descritiva para apresentar os dados do perfil da amostra pesquisada. Em seguida, realizou-se uma análise quantitativa para se verificar os resultados mais frequentes e, então, buscou-se descrever os resultados e fazer deduções para explicar a relação proposta no problema de pesquisa.

3.4 MODELO ESTRUTURAL DO TEMA DA PESQUISA

O modelo estrutura projetado para o tema proposto neste estudo pode ser visualizado, de forma esquemática, na Figura 9, pag. 98:

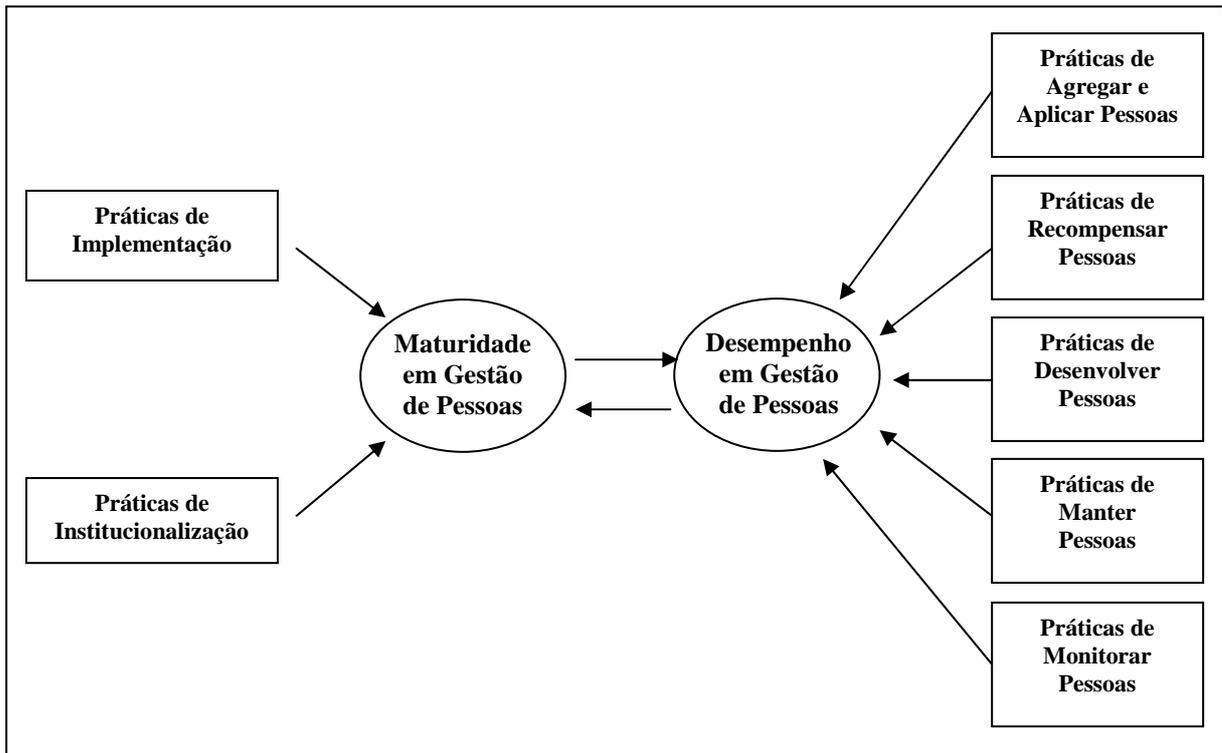


Figura 9 – Modelo hipotético-estrutural da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Retratado em dois construtos de segunda ordem, o modelo hipotético-estrutural proposto na figura 1, tem como objetivo descrever a relação existente entre o grau de maturidade em gestão de pessoas e o desempenho operacional em gestão de pessoas.

3.4.1 HIPÓTESES

Como hipóteses validadas podem ser elencadas as seguintes:

H.₁: O nível de maturidade em gestão de pessoas está relacionado significativamente com o desempenho da gestão de pessoas;

H.₂: As práticas de gestão de pessoas estão relacionadas significativamente com o desempenho organizacional.

Como hipóteses podem ser elencadas as seguintes:

		Hipóteses	Sentido da relação
H ₁	Maturidade	↔ Desempenho em Gestão de Pessoas	Positivo
H ₂		↔ CP - Cultura participativa	Positivo
H ₃		↔ ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos	Positivo
H ₄		↔ IC - Integração de competências	Positivo
H ₅		↔ R - Remuneração	Positivo
H ₆		↔ GD - Gestão do desempenho	Positivo
H ₇		↔ HD - Habilidade para o Desempenho	Positivo
H ₈		↔ DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho	Positivo
H ₉		↔ MCC - Melhoria contínua da capacidade	Positivo
H ₁₀		↔ DC - Desenvolvimento de carreiras	Positivo
H ₁₁		↔ ADC - Análise e desenvolvimento de competências	Positivo
H ₁₂	Desempenho em Gestão de pessoas	↔ ADO - Alinhamento do desempenho organizacional	Positivo
H ₁₃		↔ OA - Orientação e aconselhamento	Positivo
H ₁₄		↔ VI - Verificação da Implementação	Positivo
H ₁₅		↔ CC - Comunicação e coordenação	Positivo
H ₁₆		↔ CD - Compromisso para o Desempenho	Positivo
H ₁₇		↔ GCO - Gestão da capacidade organizacional	Positivo
H ₁₈		↔ PBC - Práticas baseadas em competência	Positivo
H ₁₉		↔ TD - Treinamento e desenvolvimento	Positivo
H ₂₀		↔ RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal	Positivo
H ₂₁		↔ MA - Medição e Análise	Positivo
H ₂₂		↔ GAT - Grupos autônomos de trabalho	Positivo
H ₂₃		↔ GQD - Gestão quantitativa do desempenho	Positivo
H ₂₄		↔ C - Carreiras	Positivo
H ₂₅		↔ RP - Remuneração e Premiação	Positivo
H ₂₆	Maturidade	↔ ACT - Apoio e Condições de Trabalho	Positivo
H ₂₇		↔ PP- Provimento de Pessoal	Positivo
H ₂₈		↔ T - Treinamento	Positivo

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os dados obtidos na pesquisa. Serão organizados de forma a expressarem informações fidedignas, para subsidiar as conclusões e recomendações na etapa final desta dissertação.

Para a análise dos dados, foram utilizados procedimentos de pesquisa quantitativa baseada em análise fatorial e estatística multivariada. Os métodos de análise complementar também foram utilizados a fim de analisar o perfil dos respondentes dos questionários e informações acessórias.

Em primeiro momento, buscou-se apresentar os dados de caracterização dos respondentes e de suas respectivas empresas, utilizando-se a estatística descritiva para tratar a amostra. A amostra foi caracterizada a partir do perfil dos profissionais respondentes, baseando-se na distribuição em relação ao gênero, faixa etária, tipo de graduação, cargo ocupado, tempo de serviço no cargo e na organização.

4.1 APRESENTAÇÃO DESCRITIVA DOS RESULTADOS

A presente análise foi estruturada considerando-se a necessidade de responder aos objetivos propostos. Inicialmente, será feita uma descrição da amostra utilizada na pesquisa com o intuito de sintetizar o conjunto de informações captadas dos participantes da pesquisa por meio das respostas aos questionários aplicados.

Vale salientar que, o número de respondentes por fundações entrevistadas, foram ao todo 13 profissionais que ocupam cargo de gerência ou supervisão, tendo em vista a priorização daqueles que atuam diretamente com a função de gerir pessoas e que fossem atuante no que diz respeito aos processos da área estudada em cada uma das fundações. Em cada fundação apenas uma pessoa respondeu à pesquisa.

O gráfico 10 apresentado a seguir mostra a distribuição dos respondentes por gênero.

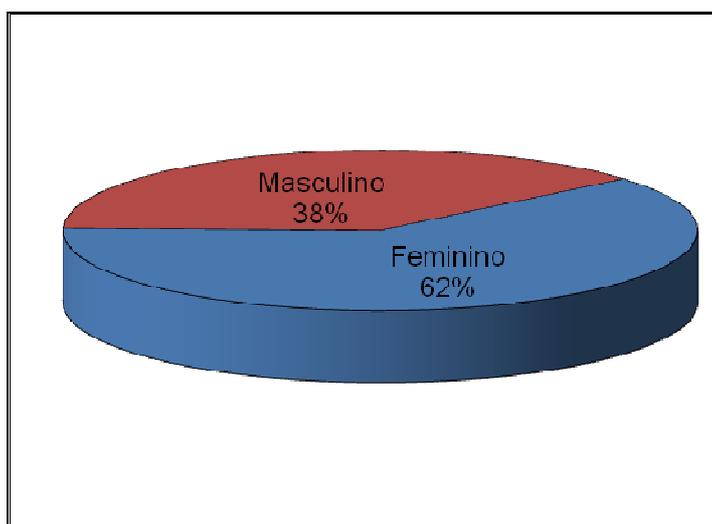


Figura 10– Gênero do entrevistado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que 62% da amostra entrevistada é composta de elementos do sexo feminino e 38% do sexo masculino. Percebe-se uma forte prevalência do sexo feminino entre os gerentes, supervisores e coordenadores especificamente na área de gestão de pessoas das fundações.

Em relação à faixa etária, de acordo com o Gráfico 11, constata-se que apenas 8% dos participantes se encontram nas faixas etárias até 25 anos de idade, de 26 a 30 anos e de 41 a 45 anos. 15% dos respondentes, se encontram nas faixas de 36 a 40 anos. Por fim, observar-se que a maioria dos entrevistados se encontram nas faixas de 31 a 35 anos, totalizando 62% da amostra.

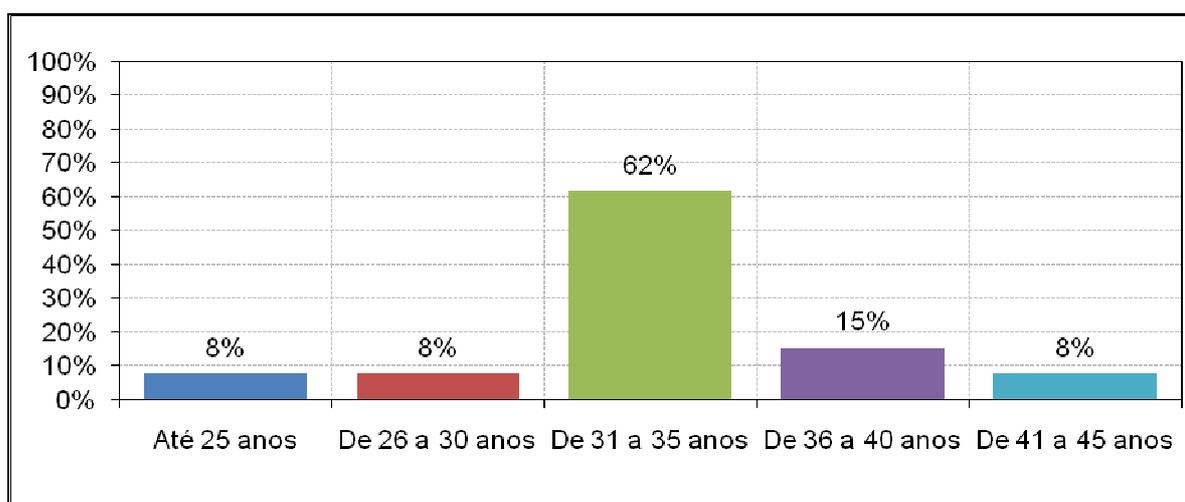


Figura 11– Faixa etária do entrevistado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Já no que tange ao tempo no qual os entrevistados trabalham na fundação, verificou-se que 46% estão compreendidos na faixa até cinco anos, outros 38% estão compreendidos na faixa de 11 a 15 anos. Apenas um entrevistado afirmou estar na faixa de seis a 10 anos e outro de 16 a 20 anos.

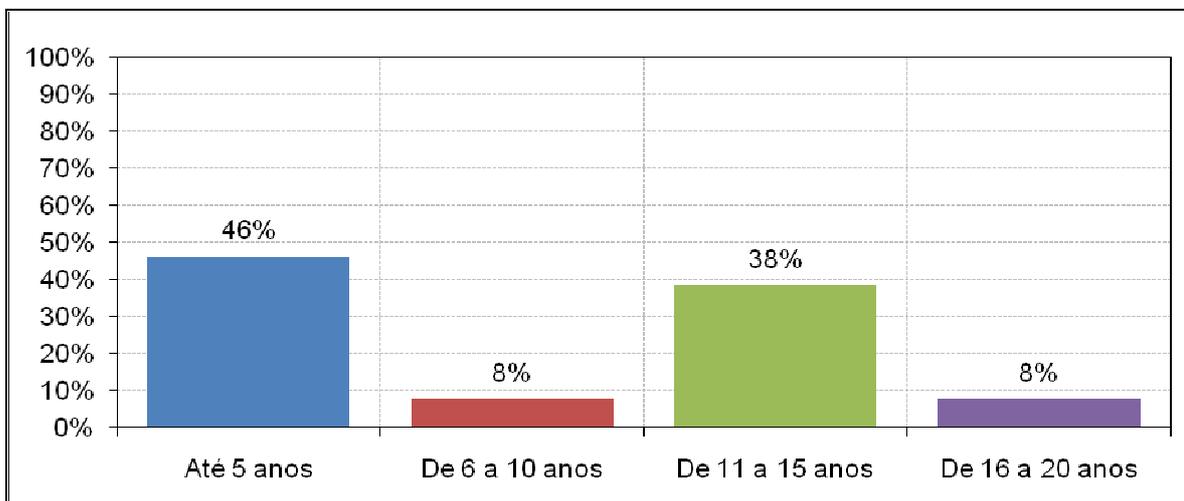


Figura 12 Tempo que trabalha na fundação.

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 13 permite inferir que com relação ao tempo em que os entrevistados atuam no cargo atual observou-se que 46% o ocupam de um a cinco anos e outros 46% de seis a dez anos. Apenas um entrevistado ocupa o cargo a menos de um ano.

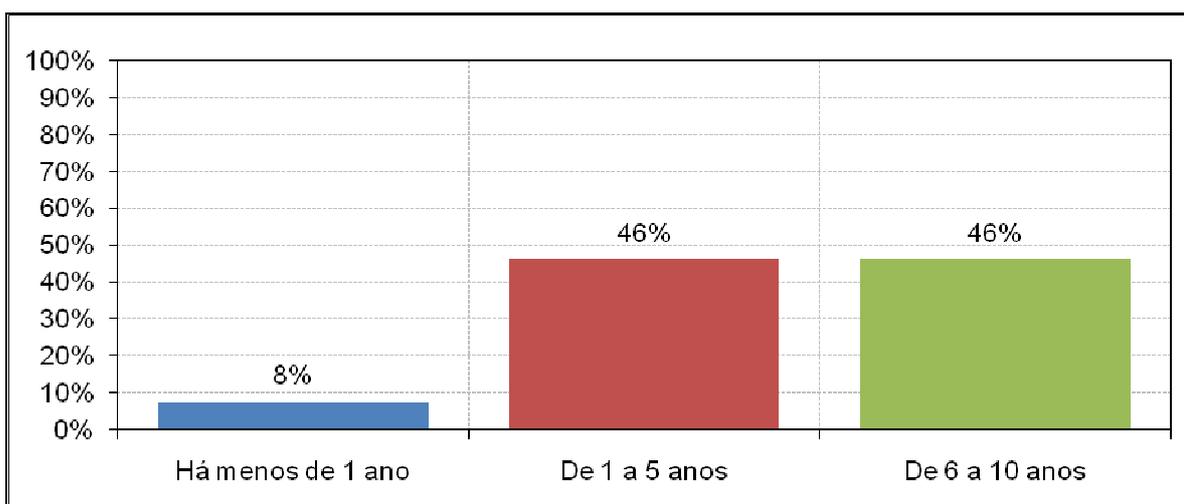


Figura 13 Tempo que trabalha no atual cargo.

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos da distribuição de respondentes pelo cargo atual (GRAF.14) e a formação profissional (GRAF.15). Observou-se que 77% eram gerentes e os outros 23% ocupavam os cargos de supervisores.

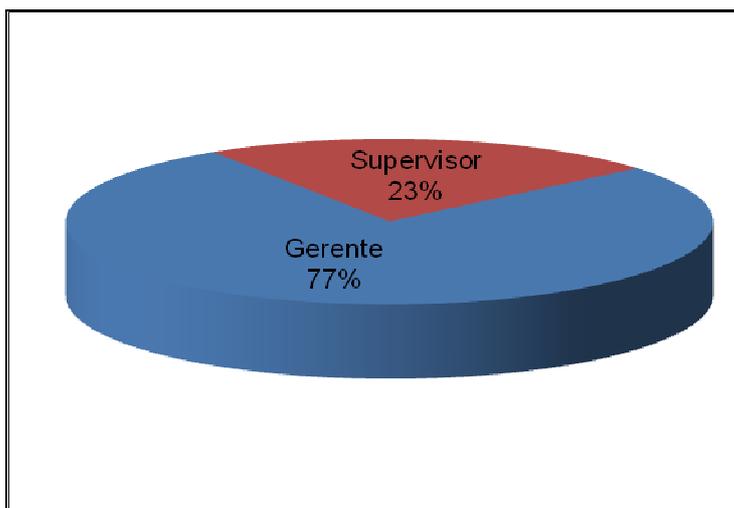


Figura 14– Cargo ocupado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, verificou-se que 69% possuem curso superior em Administração, outros 16% em economia e os outros 15% em psicologia.

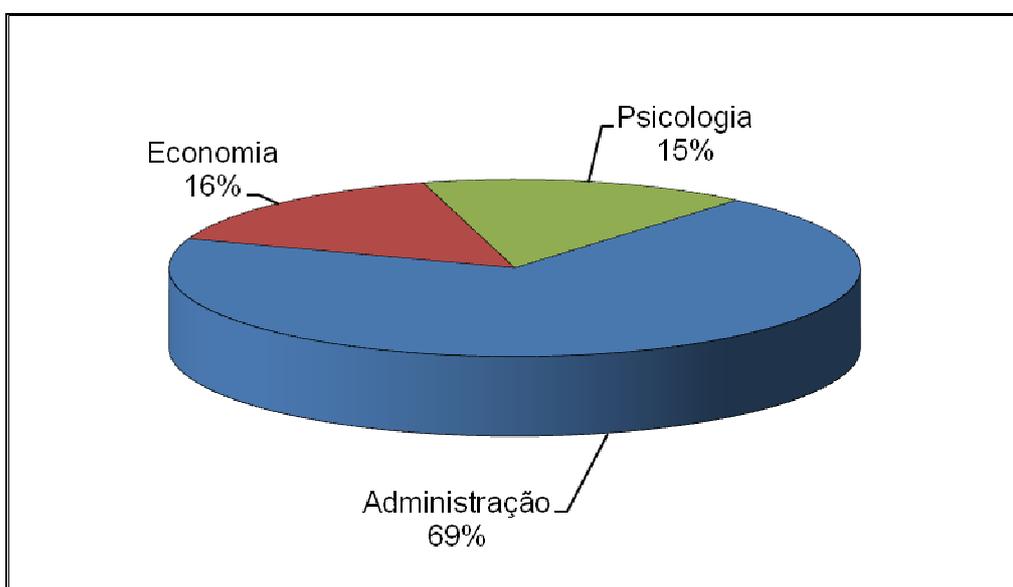


Figura 15– Formação do profissional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, foi constatada uma tendência, mesmo que inicial, no que se refere à preocupação das fundações com a implementação das normas relacionadas à gestão da qualidade. Verificou-se que apenas 16% o estavam implementando, contra 69% que afirmaram não estar. Já outros 15% disseram não saber sobre as normas relacionadas a gestão da qualidade.

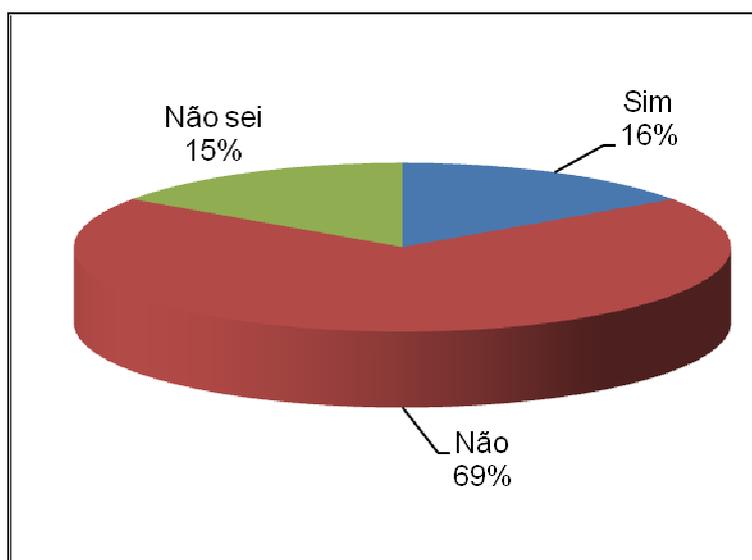


Figura 16- A fundação implementou ou estava implementando normas relacionadas à gestão da qualidade
Fonte: Dados da pesquisa

Apresentados alguns dados descritivos relacionados às características gerais da amostra pesquisada, passa-se, a seguir, tratar da análise multivariada dos dados coletados.

4.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

De acordo com (TABACHNICK e FIDEL, 2001), antes de aplicar as técnicas de análise multivariadas faz-se importante purificar as medições e detectar eventuais problemas nos dados coletados, identificando e dando uma solução aos problemas que porventura surgirem de forma adequada a fim de evitar distorções nos resultados da análise. Antes de iniciar a análise propriamente dita, foi verificado que dois respondentes haviam deixado questões sem marcar. Devido à facilidade, entrou-se em contato com tais respondentes de modo a verificar quais respostas eles dariam a essas perguntas. Dessa forma, nenhuma pergunta ficou sem resposta não sendo necessário fazer uma análise dos dados ausentes. Em seguida, foi verificada a existência de *outliers* univariados e multivariados e a normalidade dos dados.

4.2.1 ANÁLISE DE *OUTLIERS*

Prosseguiu-se então com a avaliação das observações atípicas presentes no banco de dados. Segundo Hair et al (2005), as observações atípicas se caracterizam por apresentar um padrão

de respostas notavelmente diferente das outras observações, sendo que não devem ser rotuladas num primeiro momento como maléficas às análises subseqüentes. O autor ressalta que tais observações atípicas podem ser indicativas de características da população, que não seriam descobertas no curso normal da análise.

Iniciou-se esse processo pela análise da consistência do banco de dados, isto é, buscou-se encontrar valores inconsistentes, logicamente incoerentes ou erros de digitação (MALHOTRA, 2006). Na presente pesquisa não foram encontrados valores fora dos limites previstos das escalas disponíveis o que demonstra certa coesão e organização em um padrão bem delimitado na escala de (1 a 5) utilizada.

Para verificar a existência univariada de observações atípicas, empregou-se um método comumente usado que consiste na padronização dos resultados de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Sugere-se que observações com escores padronizados fora do intervalo de -2,70 a 2,70 sejam consideradas observações atípicas, para amostras pequenas (HAIR *et al*, 2005).

Foram encontradas 4 observações com escores fora da faixa de -2,70 a 2,70 distribuídos em 4 variáveis, divididos em 4 casos. Por se tratar de observações supostamente válidas da população, uma vez que deram respostas dentro dos valores aceitáveis para a escala (1 a 5), preferiu-se manter tais casos na análise.

Foi verificada, também, a existência de observações atípicas multivariadas (tipo 4). Empregou-se para tanto a medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al* (2005), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis. Para verificar a significância da medida empregase o teste qui-quadrado em que valores inferiores a 0,001 são considerados *outliers*. Não foram encontrados casos de observação atípica multivariada.

4.2.2 NORMALIDADE DOS DADOS

Verificar se as variáveis apresentam distribuição normal ou não é um pressuposto importante em análises multivariadas, uma vez que respostas diferentes podem necessitar de métodos

diferentes. Para verificar a normalidade dos dados empregou-se o teste de Shapiro-Wilk, mais adequado a amostras com menos de 50 entrevistados (Malhotra, 2006). Segundo esse teste uma variável pode ser considerada normal se o valor da significância da estatística for superior a 0,01 (nível liberal). A tabela 1, a seguir mostra os resultados do referido teste.

Tabela 1– Teste de aderência à normalidade de Shapiro-Wilks

(continua)

Variável	Graus de liberdade	Est.	Sig.
RSAP1) São feitos acertos entre os funcionários e os departamentos para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la.	13	0,888	0,093
RSAP2) Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.	13	0,856	0,034
RSAP3) As decisões de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, assim como, a atribuição das tarefas, levam em consideração o critério de qualificação dos indivíduos.	13	0,799	0,007
RSAP4) O recrutamento e seleção são feitos de acordo com o planejamento de recursos humanos.	13	0,894	0,111
CC1) A informação é compartilhada em todas as áreas da empresa.	13	0,811	0,009
CC2) Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa.	13	0,849	0,027
CC3) Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.	13	0,856	0,034
AT1) O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem-se suas atribuições são adequadas.	13	0,856	0,034
AT2) As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.	13	0,816	0,011
GD1) As metas de desempenho individual e departamental relacionados ao trabalho são documentadas.	13	0,645	0,000
GD2) O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações para melhorá-lo.	13	0,896	0,116
GD3) Os problemas de desempenho são administrados.	13	0,838	0,020
GD4) O desempenho superior é reconhecido ou recompensado.	13	0,917	0,227
TD1) Os funcionários recebem o treinamento necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento já pré-estabelecido.	13	0,884	0,082
TD2) Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições buscam oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	13	0,925	0,297
R1) As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	13	0,891	0,099
R2) A remuneração é justa e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	13	0,867	0,048
R3) Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	13	0,794	0,006
PRH1) A empresa estabelece mecanismos para medir a capacidade de cada uma das competências individuais.	13	0,808	0,008
PRH2) A empresa define as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa.	13	0,790	0,005
ADC1) As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.	13	0,772	0,003
ADC2) As exigências para o exercício das funções do indivíduo estão compatíveis com as competências que ele possui.	13	0,811	0,009
ADC3) A empresa acompanha a capacidade dos empregados em cada uma das competências de trabalho que possui.	13	0,706	0,001

Tabela 2– Teste de aderência à normalidade de Shapiro-Wilks (continuação)

ADC4) A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	13	0,850	0,029
ADC5) Os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências	13	0,772	0,003
ADC6) A empresa aproveita as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências tanto individuais quanto dos grupos.	13	0,825	0,014
DC1) A empresa cria oportunidades de carreira que levem o desenvolvimento das competências dos funcionários.	13	0,917	0,231
DC2) Os funcionários buscam oportunidades de carreira que elevem o grau de suas competências.	13	0,772	0,003
PBC1) O desenvolvimento das competências e as práticas trabalho dos funcionários estão focados na melhoria do desempenho da empresa	13	0,750	0,002
PBC2) As atividades dentro dos departamentos encorajam e apóiam pessoas e grupos no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	13	0,772	0,003
PBC3) As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento encorajam o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários.	13	0,642	0,000
DGT1) Os grupos de trabalho são organizados de forma interativa para otimizar o desempenho no trabalho.	13	0,744	0,002
DGT2) Os processos e papéis de trabalho influenciam na composição dos grupos de trabalho.	13	0,776	0,004
DGT3) A formação dos grupos de trabalho está associada à distribuição das competências dos funcionários da empresa.	13	0,857	0,035
DGT4) O desempenho do grupo de trabalho é baseado em metas estabelecidas e documentadas	13	0,709	0,001
CP1) As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são divulgadas na empresa.	13	0,709	0,001
CP2) As decisões são delegadas de acordo com níveis hierárquicos apropriados.	13	0,722	0,001
CP3) Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos de tomada de decisão.	13	0,706	0,001
IC1) Os processos de trabalho definidos de acordo com a competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interativo entre grupos e pessoas.	13	0,706	0,001
IC2) O trabalho dos funcionários é definido para dar suporte ao trabalho multidisciplinar.	13	0,750	0,002
GAT1) Os grupos autônomos de trabalho* são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.	13	0,812	0,010
GAT2) As atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.	13	0,848	0,027
GAT3) Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.	13	0,866	0,046
ABC1) O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes dos processos baseados nas competências individuais e do grupo se tornam um diferencial competitivo para a empresa.	13	0,756	0,002
ABC2) O diferencial competitivo da empresa gerado a partir das competências individuais e do grupo é usado e implementados	13	0,756	0,002
ABC3) As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento de diferenciais competitivos gerados a partir das competências individuais e do grupo.	13	0,894	0,111
GQD1) As metas de desempenho são estabelecidas de acordo com as competências do indivíduo e da empresa e contribuem para o alcance dos objetivos gerais da organização.	13	0,809	0,009
GQD2) O desempenho dos processos definidos de acordo com a competência é mensurado numericamente.	13	0,811	0,009
GCO1) A evolução e o impacto das competências do indivíduo são acompanhados por meio de indicadores numéricos.	13	0,795	0,006

Tabela 3– Teste de aderência à normalidade de Shapiro-Wilks

(continuação)

GCO2) As competências dos indivíduos relacionadas às competências da empresa, são estabelecidas e acompanhadas através de índices numéricos.	13	0,754	0,002
GCO3) Os impactos atividades dos funcionários sobre os processos baseados em competências, que se relacionam às competências principais da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente.	13	0,675	0,000
AO1) Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.	13	0,794	0,006
AO2) Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.	13	0,931	0,356
MCC1) A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.	13	0,750	0,002
MCC2) Os funcionários melhoram continuamente o desempenho de seus processos de trabalho individual	13	0,709	0,001
MCC3) Os grupos melhoram continuamente seu desempenho na execução dos processos de trabalho.	13	0,697	0,001
MCC4) O desempenho dos processos de trabalho baseados em competência é continuamente melhorado.	13	0,829	0,016
ADO1) O alinhamento do desempenho entre pessoas, grupos de trabalho, departamentos e a empresa é continuamente melhorado.	13	0,772	0,003
ADO2) O impacto das práticas de trabalho sobre o alinhamento de desempenho dos indivíduos e dos diversos órgãos da empresa é continuamente melhorado.	13	0,709	0,001
ICRH1) A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.	13	0,705	0,001
ICRH2) Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas , avaliadas e implementadas.	13	0,787	0,005
CD1) A empresa mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos.	13	0,772	0,003
CD2) A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos sobre os processos de recursos humanos.	13	0,865	0,045
CD3) Em cada departamento é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para a execução das atividades relacionadas aos recursos humanos.	13	0,901	0,136
HD1) Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos recursos humanos.	13	0,839	0,021
HD2) Os indivíduos recebem a devida preparação e orientação em relação aos procedimentos necessários para executar suas atribuições relativas aos processos de recursos humanos.	13	0,810	0,009
MA1) As práticas de recursos humanos são definidas e documentadas.	13	0,778	0,004
MA2) Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades de recursos humanos.	13	0,778	0,004
MA3) As unidades de medida do departamento relativas às atividades dos recursos humanos são coletadas e arquivadas.	13	0,812	0,010
MA4) Medições são feitas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.	13	0,754	0,002
VI1) A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos recursos humanos estão sendo conduzidas de acordo com procedimentos padrões documentados encaminhando as divergências.	13	0,772	0,003
VI2) A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos, a fim de resolver problemas detectados.	13	0,875	0,062
VI3) As informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditadas conforme as políticas organizacionais.	13	0,756	0,002
VI4) A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	13	0,815	0,010
PP1) Anualmente, a organização realiza o planejamento do recrutamento e seleção, prevendo com antecedência, as suas necessidades de preenchimento de vagas.	13	0,820	0,012

Tabela 4– Teste de aderência à normalidade de Shapiro-Wilks

(continuação)

PP2) Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são rigorosos e baseados em critérios de aprovação claros e bem definidos.	13	0,872	0,056
PP3) Nos processos de recrutamento e seleção utilizados na organização, tanto os gerentes de área, quanto o gerente de RH, acompanham as atividades e resultados dos processos.	13	0,922	0,271
PP4) Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são eficazes para escolher aqueles indivíduos que possuem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes específicas desejadas.	13	0,859	0,037
PP5) A organização privilegia o recrutamento interno antes do externo.	13	0,745	0,002
PP6) A organização controla os índices de rotatividade de profissionais no quadro efetivo, acompanhando os números de admissões, demissões, promoções e transferências de pessoal.	13	0,900	0,135
PP7) A organização possui planos de sucessão formalizados, permitindo-lhe organizar e prever as suas necessidades futuras de preenchimento de vagas.	13	0,885	0,084
PP8) A organização possui um número satisfatório de empregados considerados de alta capacidade em seu quadro de pessoal.	13	0,867	0,048
PP9) Os processos de recrutamento e seleção de pessoal na organização utilizam os resultados da avaliação de desempenho para lhes fornecerem subsídios.	13	0,762	0,002
RP1) Os salários e benefícios pagos na organização são compatíveis com o trabalho que os profissionais realizam.	13	0,772	0,003
RP2) Os salários e benefícios pagos na organização são compatíveis com o que é praticado no mercado.	13	0,790	0,005
RP3) Na organização os salários e os benefícios são baseados no nível de contribuição dos indivíduos para o desempenho no trabalho.	13	0,650	0,000
RP4) A organização adota programas formais de recompensas e reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho.	13	0,817	0,011
RP5) A organização utiliza fatos e resultados concretos e objetivos para recompensar os bons desempenhos no trabalho.	13	0,838	0,020
RP6) A organização fornece recompensas não-financeiras (elogios, reconhecimento pelo bom trabalho, prêmios) para os profissionais que se destacaram.	13	0,918	0,233
RP7) Na organização os aumentos salariais e as premiações financeiras estão diretamente relacionados com o desempenho de cada profissional.	13	0,876	0,063
RP8) A organização divulga de forma clara as suas políticas e práticas de remuneração, aumentos salariais, gratificações, premiações e afins.	13	0,887	0,089
RP9) Na definição das remunerações, benefícios e premiações na organização, são utilizados os resultados da avaliação de desempenho para lhes fornecer subsídios.	13	0,817	0,011
ACT1) A organização oferece cotidianamente condições de higiene e saúde no trabalho.	13	0,708	0,001
ACT2) A organização fornece condições e estímulo para a manutenção e a permanência das pessoas na organização.	13	0,839	0,021
ACT3) A organização preocupa-se com a adequação dos profissionais ao trabalho, verificando, periodicamente, se as pessoas estão ajustadas e satisfeitas com suas tarefas e seus cargos.	13	0,823	0,013
ACT4) A organização estabelece metas e objetivos de trabalho claros e factíveis para os profissionais.	13	0,849	0,027
ACT5) A organização permite aos profissionais alguma forma de participação na definição de metas e objetivos de trabalho que irão realizar.	13	0,883	0,078
ACT6) A organização fornece o apoio e os recursos necessários para que cada profissional atinja as suas metas e objetivos de trabalho.	13	0,744	0,002
ACT7) Na definição das metas e objetivos de trabalho na organização, são utilizados os resultados da avaliação de desempenho para lhe fornecer subsídios.	13	0,897	0,122
T1) Anualmente, todos os profissionais da organização passam por treinamentos.	13	0,820	0,012
T2) A organização fornece treinamento introdutório para ensinar aos novos profissionais os conhecimentos que irão utilizar em seus cargos e tarefas.	13	0,864	0,043

Tabela 5– Teste de aderência à normalidade de Shapiro-Wilks (conclusão)

T3) A organização fornece treinamentos regulares para atualizar os conhecimentos técnicos dos seus profissionais.	13	0,841	0,022
T4) A organização fornece treinamentos para corrigir erros de desempenho no trabalho.	13	0,776	0,004
T5) A organização periodicamente avalia os seus programas de treinamento, a fim de melhorar os seus efeitos e contribuições para a qualificação e o desempenho dos profissionais.	13	0,876	0,063
T6) A organização vincula o levantamento de necessidades de treinamento aos seus objetivos organizacionais.	13	0,808	0,008
T7) As necessidades de treinamento do pessoal são detectadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho.	13	0,846	0,025
C1) A organização oferece trajetórias de carreiras bem definidas para todos os profissionais.	13	0,533	0,000
C2) As trajetórias de carreiras - e seus respectivos critérios de ascensão - são formalmente comunicadas de forma clara para todos na organização.	13	0,574	0,000
C3) As aspirações de carreira dos profissionais são conhecidas pelos seus chefes imediatos.	13	0,567	0,000
C4) Na organização, as promoções de carreira estão diretamente relacionadas com o desempenho de cada profissional.	13	0,633	0,000
C5) Na definição das promoções de carreiras na organização, os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para lhe fornecer subsídios.	13	0,756	0,002
AD1) A organização adota mecanismos formais de gestão para acompanhar e controlar o desempenho das pessoas no trabalho.	13	0,878	0,066
AD2) A organização realiza processos periódicos de avaliação do desempenho no trabalho.	13	0,856	0,034
AD3) A organização utiliza critérios e indicadores claros e objetivos para avaliar o desempenho e a contribuição de cada um.	13	0,799	0,007
AD4) Os objetivos buscados pela avaliação de desempenho na organização são comunicados de forma clara para todos.	13	0,891	0,099
AD5) A avaliação de desempenho é eficaz em fornecer feedback e aconselhamento para a melhoria do desempenho de cada profissional.	13	0,883	0,078
AD6) A avaliação de desempenho produz impactos significativos na atitude e no comportamento das pessoas no trabalho.	13	0,891	0,099
AD7) Os resultados individuais de cada profissional na avaliação de desempenho são usados pela gerência para tomar decisões sobre a sua remuneração, sua premiação, suas possibilidades de promoção, suas necessidades de treinamento, sua transferência, sua d	13	0,856	0,035

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme dados apresentados na Tabela 01, pode-se verificar que a maioria das variáveis apresentou normalidade, sendo que apenas 14% das variáveis rejeitaram a hipótese nula de normalidade dos dados. Em pesquisas na área de ciências sociais o que se observa normalmente é a ausência de normalidade de todas as variáveis.

Vale ressaltar que o sentido de tal análise é de conhecer os dados e que tal limitação não prejudicará as análises subseqüentes.

4.2.3 FIDEDIGNIDADE DAS MEDIDAS DO INSTRUMENTO

Nesta pesquisa foram utilizados o que se chamam construtos latentes, que podem ser caracterizados como conceitos que devido ao caráter abstrato são melhor mensurados através de mais de uma variável. Nesse sentido, é importante compreender a teoria subjacente à operacionalização das perguntas, favorecendo a interpretação correta por parte dos respondentes (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003).

4.2.4 DIMENSIONALIDADE DOS CONSTRUTOS DA PESQUISA

Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) afirmam que é fundamental verificar a dimensionalidade dos construtos utilizados na pesquisa de forma a garantir a fidedignidade do instrumento. Dessa forma, faz-se necessário verificar a unidimensionalidade implica que os itens do questionário devem estar altamente relacionados uns com os outros, formando um único conceito (HAIR *et al*, 2005).

Por se tratar da aplicação de um modelo já consagrado na literatura, foi testada a dimensionalidade dos construtos de forma separada, uma vez que as variáveis utilizadas na pesquisa foram originadas de uma escala já validada.

Dessa forma, foi utilizada a análise de componentes principais como método de extração e como método de rotação que foi utilizado o varimax.

Uma série de regras para verificar se existem condições adequadas para o uso da Análise Fatorial Exploratória (AFE) devem ser observadas. Inicialmente, é necessário verificar a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. Ela varia de 0,000 a 1,000, sendo que quanto mais próximo de 1,000 (unidade), melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. Malhotra (2006) revela que uma solução fatorial é adequada se o KMO apresentar um valor entre 0,500 e 1,000.

Já o Teste de Esfericidade de Bartlett deve indicar que a matriz de correlação populacional não é uma identidade. Isso acontece quando o resultado do teste revela um valor significativo ($p < 0,10$).

Além disso, é esperado que a solução fatorial consiga explicar pelo menos 60% da variância total dos dados, o que indica que a redução de dados consegue explicar uma parcela considerável da variação existente (Hair *et al*, 2005).

Também é conveniente verificar a magnitude das comunalidades, que é a quantia total de variância que um item original compartilha com todos os outros incluídos na análise. A comunalidade para cada indicador deve ser superior a 0,400 (HAIR *et al*, 2005).

Para a definição do número de fatores, foi utilizado o critério do *Eigenvalue*, ou seja, somente fatores que apresentaram *eigenvalues* (quantidade de variância explicada por um fator) maiores que 1 foram considerados como significantes (HAIR *et al*, 2005).

Vale ressaltar que, nos casos em que os construtos demonstraram não ser unidimensionais, optou-se por forçar que a solução fatorial encontrasse apenas um fator, sendo que para garantir a adequação das outras medidas foi necessária a retirada de algumas variáveis. A carga fatorial permite interpretar o papel que cada variável tem na definição do fator e representa a correlação de cada variável com o fator. Segundo Hair *et al* (2005), valores de carga fatorial acima de 0,500 são considerados significativos.

Dessa forma, os critérios adotados para encontrar a melhor solução fatorial são apresentados no QUADRO 8:

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	$\geq 0,500$
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 10%
Variância explicada (VE)	$\geq 60\%$
Comunalidade (h^2)	$\geq 0,400$
Carga fatorial (CF)	$\geq 0,500$ (para somente um fator)

Quadro 7 - Critérios para adequação da solução fatorial

Fonte: Hair *et al* (2005); Mingoti (2005); Malhotra (2006).

4.2.5 ADEQUAÇÃO DA ANÁLISE FATORIAL AOS CONSTRUTOS DA PESQUISA

Foi verificada, primeiramente, a adequação da aplicação da análise fatorial aos construtos da pesquisa. Quatro dos 32 construtos não se mostraram adequados. Isso porque para os construtos AT - Ambiente de trabalho e PRH - Planejamento dos recursos humanos o Teste de esfericidade de Barlett – TEB rejeitou a hipótese nula de que a matriz de correlação populacional não é uma identidade. Para os construtos ABC - Ativos baseados em competência e AD - Avaliação do Desempenho a matriz de correlação demonstrou não ser positivamente definida o que impossibilitou até mesmo gerar um valor para o KMO e para o TEB.

Vale ressaltar também que para os construtos ADC - Análise e desenvolvimento de competências, PP- Provimento de Pessoal e T – Treinamento, inicialmente foram encontradas soluções fatoriais bidimensionais. Para garantir a unidimensionalidade, foi necessário solicitar ao software que encontrasse apenas um fator, sendo necessária a retirada de algumas variáveis para uma melhor solução fatorial. A retirada de variáveis foi necessária também para outros construtos.

Os gráficos scree plot dos construtos que demonstraram adequação na aplicação da análise fatorial exploratória podem ser encontrados no APÊNDICE B. Os resultados da adequação da aplicação da análise fatorial exploratória para os construtos da pesquisa podem ser verificados abaixo na TAB. 2.

Tabela 6 – Adequação da aplicação da análise fatorial exploratória

Construto	KMO ^a	TEB ^b	Nº de variáveis		Exclusão de variáveis	É adequado aplicar a AFE?
			Inicial	Final		
RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal	0,500	0,004	4	2	RSAP1 e RSAP4	Sim
CC - Comunicação e coordenação	0,623	0,001	3	3	-	Sim
AT - Ambiente de trabalho*	0,500	0,214	2	-	-	Sim
GD - Gestão do desempenho	0,500	0,007	4	2	GD1 e GD4	Sim
TD - Treinamento e desenvolvimento	0,500	0,009	2	2	-	Sim
R – Remuneração	0,713	0,017	3	3	-	Sim
PRH - Planejamento dos recursos humanos*	0,500	0,147	2	-	-	Não
ADC - Análise e desenvolvimento de competências***	0,653	0,012	6	5	ADC3	Sim
DC - Desenvolvimento de carreiras	0,500	0,003	2	2	-	Sim
PBC - Práticas baseadas em competência	0,500	0,010	3	2	PBC2	Sim

Tabela 7 – Adequação da aplicação da análise fatorial exploratória (conclusão)

DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho	0,619	0,001	4	3	DGT2 e DGT4	Sim
CP - Cultura participativa	0,676	0,000	3	3	-	Sim
IC - Integração de competências	0,500	0,000	2	2	-	Sim
GAT - Grupos autônomos de trabalho	0,767	0,000	3	3	-	Sim
ABC - Ativos baseados em competência**	-	-	3	-	-	Não
GQD - Gestão quantitativa do desempenho	0,500	0,034	2	2	-	Sim
GCO - Gestão da capacidade organizacional	0,500	0,000	3	2	GCO3	Sim
OA - Orientação e aconselhamento	0,500	0,047	2	2	-	Sim
MCC - Melhoria contínua da capacidade	0,710	0,003	4	4	-	Sim
ADO - Alinhamento do desempenho organizacional	0,500	0,018	2	2	-	Sim
ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos	0,500	0,000	2	2	-	Sim
CD - Compromisso para o Desempenho	0,500	0,084	3	2	CD2	Sim
HD - Habilidade para o Desempenho	0,500	0,000	2	2	-	Sim
MA - Medição e Análise	0,500	0,004	4	2	MA1 e MA3	Sim
VI - Verificação da Implementação	0,500	0,000	4	2	V1 e V2	Sim
PP- Provimento de Pessoal***	0,689	0,000	9	6	PP3, PP4 e PP5	Sim
RP - Remuneração e Premiação	0,752	0,000	9	4	RP1, RP2, RP3, RP5 e RP6	Sim
ACT - Apoio e Condições de Trabalho	0,708	0,000	7	7	-	Sim
T - Treinamento***	0,653	0,000	7	4	T2, T5 e T7	Sim
C - Carreiras	0,618	0,000	5	5	-	Sim
AD - Avaliação do Desempenho**	-	-	7	-	-	Não

Fonte: Dados da pesquisa

*Sig. do TEB superior a 10% indicando inadequação de aplicar a AFE aos dados

**Matriz de correlação não é positivamente definida

***AFE forçada para um fator

Legenda: KMO^a - Kaiser-Meyer-Olkin; TEB^b – Teste de esfericidade de Barlett.

4.2.5.1 DIMENSIONALIDADE DOS CONSTRUTOS DO MODELO P-CMM

A TAB. 3 exibe a carga fatorial, a comunalidade e a variância explicada para os construtos do Modelo P-CMM. Como a aplicação da AFE para os construtos AT - Ambiente de trabalho, PRH - Planejamento dos recursos humanos e ABC - Ativos baseados em competência não se mostrou adequada, não estão apresentados os resultados de carga fatorial, a comunalidade e a variância explicada para os mesmos.

Tabela 8 – Solução fatorial dos construtos do Modelo P-CMM

(continua)

Construto	Variável	VE ^a	H ^{2b}	CF ^c
RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal	RSAP2) Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.		0,871	0,933
	RSAP3) As decisões de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, assim como, a atribuição das tarefas, levam em consideração o critério de qualificação dos indivíduos.	87,14%	0,871	0,933
	CC1) A informação é compartilhada em todas as áreas da empresa.		0,745	0,948
CC - Comunicação e coordenação	CC2) Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa.	78,34%	0,899	0,863
	CC3) Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.		0,707	0,841
GD - Gestão do desempenho	GD2) O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações para melhorá-lo.	85,38%	0,854	0,924
	GD3) Os problemas de desempenho são administrados.		0,854	0,924
TD - Treinamento e desenvolvimento	TD1) Os funcionários recebem o treinamento necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento já pré-estabelecido.		0,845	0,919
	TD2) Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições buscam oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	84,51%	0,845	0,919
R - Remuneração	R1) As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.		0,750	0,866
	R2) A remuneração é justa e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	72,57%	0,706	0,849
	R3) Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.		0,721	0,840
ADC - Análise e desenvolvimento de competências	ADC1) As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.		0,626	0,791
	ADC2) As exigências para o exercício das funções do indivíduo estão compatíveis com as competências que ele possui		0,578	0,760
	ADC4) A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	61,14%	0,576	0,759
	ADC5) Os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências		0,650	0,806
	ADC6) A empresa aproveita as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências tanto individuais quanto dos grupos.		0,628	0,792
	DC1) A empresa cria oportunidades de carreira que levem o desenvolvimento das competências dos funcionários.	88,00%	0,880	0,938
DC - Desenvolvimento de carreiras	DC2) Os funcionários buscam oportunidades de carreira que elevem o grau de suas competências.		0,880	0,938
	PBC1) O desenvolvimento das competências e as práticas trabalho dos funcionários estão focados na melhoria do desempenho da empresa		0,841	0,917
PBC - Práticas baseadas em competência	PBC3) As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento encorajam o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários.	84,12%	0,841	0,917

Tabela 9 – Solução fatorial dos construtos do Modelo P-CMM (continua)

	DGT1) Os grupos de trabalho são organizados de forma interativa para otimizar o desempenho no trabalho.		0,841	0,917
DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho	DGT3) A formação dos grupos de trabalho está associada à distribuição das competências dos funcionários da empresa.	84,12%	0,841	0,917
	CP1) As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são divulgadas na empresa.		0,723	0,850
CP - Cultura participativa	CP2) As decisões são delegadas de acordo com níveis hierárquicos apropriados.	81,85%	0,901	0,949
	CP3) Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos de tomada de decisão.		0,831	0,912
IC - Integração de competências	IC1) Os processos de trabalho definidos de acordo com a competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interativo entre grupos e pessoas.	92,53%	0,925	0,962
	IC2) O trabalho dos funcionários é definido para dar suporte ao trabalho multidisciplinar.		0,925	0,962
	GAT1) Os grupos autônomos de trabalho* são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.		0,908	0,953
GAT - Grupos autônomos de trabalho	GAT2) As atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.	90,70%	0,925	0,962
	GAT3) Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.		0,888	0,942
GQD - Gestão quantitativa do desempenho	GQD1) As metas de desempenho são estabelecidas de acordo com as competências do indivíduo e da empresa e contribuem para o alcance dos objetivos gerais da organização.	79,53%	0,795	0,892
	GQD2) O desempenho dos processos definidos de acordo com a competência é mensurado numericamente.		0,795	0,892
GCO - Gestão da capacidade organizacional	GCO1) A evolução e o impacto das competências do indivíduo são acompanhados por meio de indicadores numéricos.	95,07%	0,951	0,975
	GCO2) As competências dos indivíduos relacionadas às competências da empresa, são estabelecidas e acompanhadas através de índices numéricos.		0,951	0,975
OA - Orientação e aconselhamento	OA1) Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.	0,7795	0,779	0,883
	OA2) Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.		0,779	0,883
	MCC1) A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.		0,424	0,651
MCC - Melhoria contínua da capacidade	MCC2) Os funcionários melhoram continuamente o desempenho de seus processos de trabalho individual	65,60%	0,595	0,771
	MCC3) Os grupos melhoram continuamente seu desempenho na execução dos processos de trabalho.		0,791	0,889
	MCC4) O desempenho dos processos de trabalho baseados em competência é continuamente melhorado.		0,815	0,903
ADO - Alinhamento do desempenho organizacional	ADO1) O alinhamento do desempenho entre pessoas, grupos de trabalho, departamentos e a empresa é continuamente melhorado.	82,09%	0,821	0,906
	ADO2) O impacto das práticas de trabalho sobre o alinhamento de desempenho dos indivíduos e dos diversos órgãos da empresa é continuamente melhorado.		0,821	0,906

Tabela 10 – Solução fatorial dos construtos do Modelo P-CMM (conclusão)

ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos	ICRH1) A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.	96,07%	0,961	0,980
	ICRH2) Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas, avaliadas e implementadas.		0,961	0,980
CD - Compromisso para o Desempenho	CD1) A empresa mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos.		0,749	0,865
	CD3) Em cada departamento é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para a execução das atividades relacionadas aos recursos humanos.	74,90%	0,749	0,865
HD - Habilidade para o Desempenho	HD1) Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos recursos humanos.		0,950	0,975
	HD2) Os indivíduos recebem a devida preparação e orientação em relação aos procedimentos necessários para executar suas atribuições relativas aos processos de recursos humanos.	94,97%	0,950	0,975
MA - Medição e Análise	MA2) Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades de recursos humanos.		0,872	0,934
	MA4) Medições são feitas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.	87,17%	0,872	0,934
VI - Verificação da Implementação	VI3) As informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditadas conforme as políticas organizacionais.		0,939	0,969
	VI4) A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	93,93%	0,939	0,969

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: VE^a – Variância explicada do fator; H^2^b – Comunalidade da variável; CF^c – Carga fatorial.

Verifica-se que a variância explicada, as comunalidades e as cargas fatoriais dos construtos do Modelo P-CMM se encontram dentro dos padrões estabelecidos na literatura.

4.2.5.2 DIMENSIONALIDADE DOS CONSTRUTOS QUE MENSURAM O DESEMPENHO

A TAB. 4 exhibe a carga fatorial, a comunalidade e a variância explicada para os fatores que mensuram o desempenho em gestão de pessoas. Como a aplicação da AFE para os construtos Avaliação de Desempenho não se mostrou adequada, não estão apresentados os resultados de carga fatorial, a comunalidade e a variância explicada para o mesmo.

Tabela 11 – Solução fatorial dos construtos que mensuram o Desempenho (continua)

Construto	Variável	VE ^a	H ^{2b}	CF ^c
PP- Provimento de Pessoal	PP1) Anualmente, a organização realiza o planejamento de seu recrutamento e seleção de pessoal, prevendo, com antecedência, as suas necessidades de preenchimento de vagas.	81,35%	0,776	0,881
	PP2) Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são rigorosos e baseados em critérios de aprovação claros e bem definidos.		0,710	0,843
	PP6) A organização controla os índices de rotatividade de profissionais no quadro efetivo, acompanhando os números de admissões, demissões, promoções e transferências de pessoal.		0,859	0,927
	PP7) A organização possui planos de sucessão formalizados, permitindo-lhe organizar e prever as suas necessidades futuras de preenchimento de vagas.		0,861	0,928
	PP8) A organização possui um número satisfatório de empregados considerados de alta capacidade em seu quadro de pessoal.		0,861	0,928
	PP9) Os processos de recrutamento e seleção de pessoal na organização utilizam os resultados da avaliação de desempenho para lhes fornecerem subsídios.		0,813	0,902
	RP4) A organização adota programas formais de recompensas e reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho.		0,755	0,869
	RP7) Na organização os aumentos salariais e as premiações financeiras estão diretamente relacionados com o desempenho de cada profissional.		0,657	0,811
	RP8) A organização divulga de forma clara as suas políticas e práticas de remuneração, aumentos salariais, gratificações, premiações e afins.		74,74%	0,751
RP - Remuneração e Premiação	RP9) Na definição das remunerações, benefícios e premiações na organização, são utilizados os resultados da avaliação de desempenho para lhes fornecer subsídios.		0,826	0,909
	ACT1) A organização oferece cotidianamente condições de higiene e saúde no trabalho.		0,558	0,747
	ACT2) A organização fornece condições e estímulo para a manutenção e a permanência das pessoas na organização.		0,605	0,778
	ACT3) A organização preocupa-se com a adequação dos profissionais ao trabalho, verificando, periodicamente, se as pessoas estão ajustadas e satisfeitas com suas tarefas e seus cargos.		0,581	0,762
	ACT4) A organização estabelece metas e objetivos de trabalho claros e factíveis para os profissionais.	66,68%	0,823	0,907
	ACT5) A organização permite aos profissionais alguma forma de participação na definição de metas e objetivos de trabalho que irão realizar.		0,873	0,934
	ACT6) A organização fornece o apoio e os recursos necessários para que cada profissional atinja as suas metas e objetivos de trabalho.		0,672	0,820
ACT7) Na definição das metas e objetivos de trabalho na organização, são utilizados os resultados da avaliação de desempenho para lhe fornecer subsídios.	0,555		0,745	

Tabela 12 – Solução fatorial dos construtos que mensuram o Desempenho (conclusão)

T - Treinamento	T1) Anualmente, todos os profissionais da organização passam por treinamentos.		0,766	0,875
	T3) A organização fornece treinamentos regulares para atualizar os conhecimentos técnicos dos seus profissionais.		0,891	0,944
	T4) A organização fornece treinamentos para corrigir erros de desempenho no trabalho.	85,95%	0,907	0,953
	T6) A organização vincula o levantamento de necessidades de treinamento aos seus objetivos organizacionais.		0,873	0,934
C - Carreiras	C1) A organização oferece trajetórias de carreiras bem definidas para todos os profissionais.		0,868	0,932
	C2) As trajetórias de carreiras - e seus respectivos critérios de ascensão - são formalmente comunicadas de forma clara para todos na organização.		0,456	0,675
	C3) As aspirações de carreira dos profissionais são conhecidas pelos seus chefes imediatos.	71,52%	0,562	0,749
	C4) Na organização, as promoções de carreira estão diretamente relacionadas com o desempenho de cada profissional.		0,830	0,911
	C5) Na definição das promoções de carreiras na organização, os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para lhe fornecer subsídios.		0,860	0,927

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: VE^a – Variância explicada do fator; H^{2b} – Comunalidade da variável; CF^c – Carga fatorial.

Verifica-se que a variância explicada, as comunalidades e as cargas fatoriais dos construtos que mensuram o desempenho da gestão de pessoas se encontram dentro dos padrões estabelecidos na literatura.

4.2.5.3 CONFIABILIDADE INTERNA DOS CONSTRUTOS CONHECIMENTO E RETORNO PROFISSIONAL

Para verificar se a escala é livre de erro aleatório é feita a análise da confiabilidade da mesma (MALHOTRA, 2006). A medida normalmente empregada para verificar a confiabilidade de uma escala do tipo empregado neste estudo é o Alfa de Cronbach. Tal medida representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado (NETEMEYER, BEARDEN & SHARMA, 2003).

Ele varia de 0,00 a 1,00 sendo que quanto mais próximo de 1,00, maior é a confiabilidade da escala. Malhotra (2006) afirma que valores aceitáveis de confiabilidade devem ser superiores a 0,700, mas em estudos exploratórios (como é o caso da presente pesquisa), valores de 0,600 também são aceitáveis.

A TAB. 5 sintetiza os valores encontrados para o Alfa de Cronbach de acordo com os construtos e sub-construtos do modelo.

Tabela 13 – Confiabilidade dos construtos da pesquisa

Construtos	Nº de itens	Alfa de Cronbach
RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal	2	0,836
CC - Comunicação e coordenação	3	0,842
GD - Gestão do desempenho	2	0,829
TD - Treinamento e desenvolvimento	2	0,816
R – Remuneração	3	0,811
ADC - Análise e desenvolvimento de competências	5	0,836
DC - Desenvolvimento de carreiras	2	0,780
PBC - Práticas baseadas em competência	2	0,777
DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho	2	0,805
CP - Cultura participativa	3	0,877
IC - Integração de competências	2	0,913
GAT - Grupos autônomos de trabalho	3	0,949
GQD - Gestão quantitativa do desempenho	2	0,742
GCO - Gestão da capacidade organizacional	2	0,945
OA - Orientação e aconselhamento	2	0,707
MCC - Melhoria contínua da capacidade	4	0,822
ADO - Alinhamento do desempenho organizacional	2	0,782
ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos	2	0,959
CD - Compromisso para o Desempenho*	2	0,591
HD - Habilidade para o Desempenho	2	0,947
MA - Medição e Análise	2	0,848
VI - Verificação da Implementação	2	0,935
PP- Provimento de Pessoal	6	0,946
RP - Remuneração e Premiação	4	0,873
ACT - Apoio e Condições de Trabalho	7	0,911
T – Treinamento	4	0,936
C – Carreiras	5	0,857

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que todos os fatores apresentaram confiabilidade satisfatória uma vez que os Alfas de Cronbach foram superiores a 0,700, com exceção apenas do construto CD - Compromisso para o Desempenho, que apresentou um Alfa de Cronbach de 0,591. Apesar do valor ser abaixo do padrão, optou-se por manter tal construto na análise uma vez que o valor ficou bem próximo do mínimo aceitável, que é de 0,600.

4.2.6 TRANSFORMAÇÃO DOS CONSTRUTOS LATENTES EM VARIÁVEIS

Após verificada a unidimensionalidade dos construtos da pesquisa e suas confiabilidades, optou-se por transformar os construtos em variáveis observáveis.

Para tanto, foram utilizadas as cargas fatoriais das variáveis encontradas na Análise Fatorial para realizar uma média ponderada das variáveis que compõem o construto (HAIR et AL, 2005) para cada um dos indivíduos da amostra. A fórmula ficou da seguinte maneira:

$$\text{Índice } X = \frac{\sum_{i=1}^X (L * E)}{(\sum L)}$$

L = Carga fatorial da variável no construto

E = Desempenho da variável atribuído pelo entrevistado

X = Número de variáveis que irão compor o índice

A TAB. 6 exibe a estatística descritiva das novas variáveis. Tais variáveis serão utilizadas na construção do Ranking de Maturidade das Fundações e na realização das correlações entre Maturidade e desempenho.

Tabela 14 – Estatística Descritiva

(continua)

Construtos transformados em variáveis	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
RSAP	13	2,50	5,00	3,77	0,93
CC	13	2,00	4,36	3,13	0,88
GD	13	1,00	4,00	2,46	0,97
TD	13	1,50	5,00	2,81	1,13
R	13	1,33	3,66	2,31	0,73
PRH	13	1,00	3,50	2,11	0,68
ADC	13	2,00	3,60	2,77	0,56
DC	13	1,50	4,50	2,62	0,87
PBC	13	2,00	4,00	2,54	0,75
DGT	13	2,00	4,50	2,85	0,85
CP	13	2,00	4,35	2,57	0,76
IC	13	2,00	4,00	2,54	0,69
GAT	13	0,00	4,00	2,41	0,99
GQD	13	1,00	3,00	2,19	0,63
GCO	13	1,00	3,00	2,04	0,59
AO	13	1,00	4,00	2,27	0,86
MCC	13	0,88	3,28	2,44	0,67
ADO	13	2,00	4,00	2,54	0,59

**Tabela 15 – Estatística Descritiva
(conclusão)**

ICRH	13	2,00	5,00	2,69	0,93
CD	13	1,00	4,00	2,42	0,73
HD	13	2,00	5,00	3,04	1,07
MA	13	1,00	3,50	2,27	0,63
VI	13	1,00	4,50	2,19	0,97
PP	13	1,17	4,34	2,75	0,97
RP	13	1,24	4,00	2,34	0,76
ACT	13	2,14	4,58	3,38	0,86
T	13	2,00	4,76	3,06	0,98
C	13	1,78	3,88	2,31	0,66

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que as variáveis estão compreendidas numa escala de 1 a 5 e no geral apresentam desvios padrões baixos e variações nas médias.

4.3 CÁLCULO DA MATURIDADE E DO DESEMPENHO GERAL DAS FUNDAÇÕES

Após a transformação dos construtos em variáveis observações procedeu-se ao cálculo da maturidade e desempenho geral das fundações. Para tanto foi realizada uma média simples das variáveis que compõem ambos os construtos. A TAB. 07 exhibe a estatística descritiva das novas variáveis.

Tabela 16 – Estatística descritiva das novas variáveis

Construtos	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Maturidade	13	2,07	3,51	2,58	0,40
Desempenho	13	2,10	4,16	2,77	0,64

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.1 RANKING DE MATURIDADE E DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS DAS FUNDAÇÕES

Neste tópico será exibido o Ranking de Maturidade e Desempenho em Gestão de Pessoas das fundações pesquisadas, com base nas variáveis criadas no tópico anterior. O GRÁF. 17 apresenta o ranking de Maturidade. Verifica-se que as fundações B e H são as que apresentam o maior grau de maturidade, respectivamente 3,51 e 3,25, sendo que a escala varia de 1 a 5. Já a fundação K foi a que apresentou o menor grau de maturidade, da ordem de 2,07.

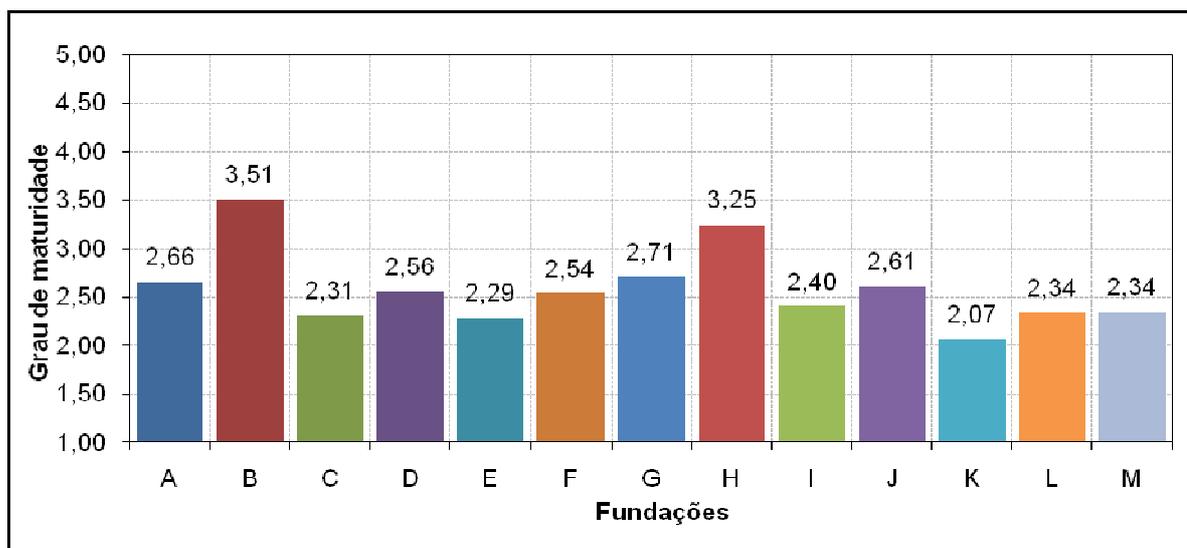


Figura 17 – Ranking de Maturidade das fundações pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 18 exibe o Ranking de Desempenho em Gestão de Pessoas. Mais uma vez as fundações B e H se sobressaíram em relação às outras, sendo 3,88 e 4,16 respectivamente numa escala que vai de 1 a 5. Com relação à fundação de menor desempenho a resposta também coincidiu com a que apresentou o menor grau de maturidade, que foi a K (2,10). Tais resultados são indícios de que uma maior maturidade leva a um maior desempenho e vice-versa.

Vale ressaltar que a média de avaliação dos construtos que compõem o Modelo P-CMM e o Desempenho em gestão de pessoas, por fundação, podem ser encontradas na TAB. 12, disponível no APÊNDICE B.

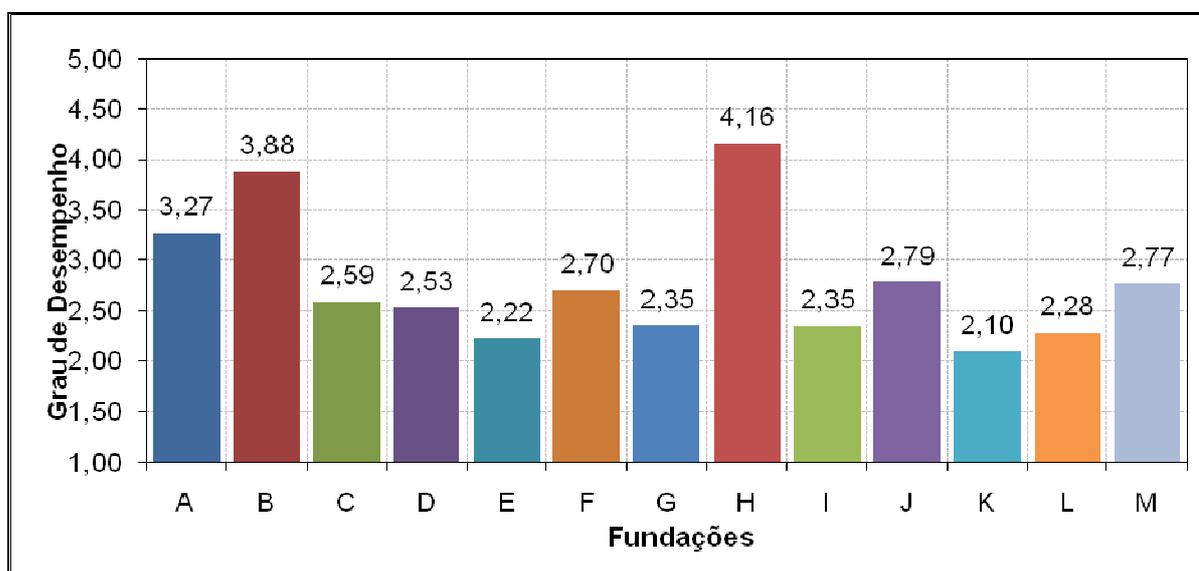


Figura 18 – Grau de Desempenho em Gestão de Pessoas das fundações pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 CORRELAÇÃO ENTRE MATURIDADE E DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS E SEUS SUB-ITENS

Um dos objetivos desta pesquisa foi verificar a intensidade da associação entre a Maturidade e o Desempenho das fundações. Para tanto, uma das análises utilizadas é a denominada correlação momento-produto. Tal análise é mais adequada a variáveis métricas. (Hair *et al*, 2005)

Para realizar as análises de correlação foi adotado o coeficiente de *Pearson*, que verifica a existência de associações lineares entre as variáveis (MALHOTRA, 2006). Tal coeficiente varia de -1 a +1, sendo que o valor 0 (zero) representa uma correlação nula. Dessa forma, a análise de correlação permite identificar se as variáveis caminham no mesmo sentido (quando há correlação positiva), se caminham em sentido contrário (correlação negativa) ou se não existe um padrão na variação, que seria a correlação igual a 0 (LEVINE, BERESON e STEPHAN, 2000).

Shimakura (2006) apresenta um padrão para interpretação do coeficiente de correlação de *Pearson* apresentado no QUADRO 09. Assim, adotou-se esse critério para interpretação da intensidade da correlação, quando essa é significativa.

Coeficiente da correlação	Intensidade
0,00 a 0,19	Correlação muito fraca
0,20 a 0,39	Correlação fraca
0,40 a 0,69	Correlação moderada
0,70 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 1,00	Correlação muito forte

Quadro 8 – Interpretação da intensidade do coeficiente da correlação

Fonte: Shimakura (2006)

A TAB. 08 apresenta o coeficiente de correlação entre a Maturidade e o Desempenho Geral. Verifica-se que a correlação é positiva e estatisticamente significativa ao nível de 1%. Pode-se dizer, também, que a intensidade da correlação entre os construtos é forte.

Tabela 17 – Correlação entre a Maturidade e o Desempenho em Gestão de Pessoas

Construtos	Correlação	Sig.	Intensidade da	Est. sig. a 5%
-------------------	-------------------	-------------	-----------------------	-----------------------

						relação	
H ₁ -	Maturidade	↔	Desempenho em Gestão de Pessoas	0,889	0%	Forte	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 09 apresenta o coeficiente de correlação entre os construtos do P-CMM e o Desempenho da Gestão de Pessoas. As hipóteses de H₂ a H₁₁ foram suportadas, enquanto as hipóteses de H₁₂ a H₂₃ foram rejeitadas. Analisando as hipóteses que foram suportadas, verificou-se que no caso de H₂ a H₆ que compreendem a relação entre o Desempenho em Gestão de Pessoas com os construtos CP - Cultura participativa, ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos, IC - Integração de competências e R - Remuneração a intensidade da correlação foi forte. Já para as outras hipóteses suportadas (H₇ a H₁₁) que compreendem a relação entre o Desempenho em Gestão de Pessoas com os construtos GD - Gestão do desempenho, HD - Habilidade para o Desempenho, DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho, MCC - Melhoria contínua da capacidade, DC - Desenvolvimento de carreiras e ADC - Análise e desenvolvimento de competências a intensidade da correlação foi moderada.

Tabela 18 – Correlação entre as variáveis do Modelo P-CMM com o Desempenho em Gestão de Pessoas

Construtos do P_CMM		Correlação	Sig.	Intensidade da relação	Est. sig. a 5%
H ₂ -	CP - Cultura participativa	0,835	0%	Forte	Sim
H ₃ -	ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos	0,763	0%	Forte	Sim
H ₄ -	IC - Integração de competências	0,749	0%	Forte	Sim
H ₅ -	R - Remuneração	0,719	1%	Forte	Sim
H ₆ -	GD - Gestão do desempenho	0,682	1%	Moderada	Sim
H ₇ -	HD - Habilidade para o Desempenho	0,674	1%	Moderada	Sim
H ₈ -	DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho	0,654	2%	Moderada	Sim
H ₉ -	MCC - Melhoria contínua da capacidade	0,579	4%	Moderada	Sim
H ₁₀ -	DC - Desenvolvimento de carreiras	0,554	5%	Moderada	Sim
H ₁₁ -	ADC - Análise e desenvolvimento de competências	0,553	5%	Moderada	Sim
H ₁₂ -	ADO - Alinhamento do desempenho organizacional	0,528	6%	Moderada	Não
H ₁₃ -	OA - Orientação e aconselhamento	0,526	6%	Moderada	Não
H ₁₄ -	VI - Verificação da Implementação	0,473	10%	Moderada	Não
H ₁₅ -	CC - Comunicação e coordenação	0,445	13%	Moderada	Não
H ₁₆ -	CD - Compromisso para o Desempenho	0,364	22%	Fraca	Não
H ₁₇ -	GCO - Gestão da capacidade organizacional	-0,345	25%	Fraca	Não
H ₁₈ -	PBC - Práticas baseadas em competência	0,326	28%	Fraca	Não
H ₁₉ -	TD - Treinamento e desenvolvimento	0,261	39%	Fraca	Não
H ₂₀ -	RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal	0,175	57%	Muito fraca	Não
H ₂₁ -	MA - Medição e Análise	0,152	62%	Muito fraca	Não
H ₂₂ -	GAT - Grupos autônomos de trabalho	-0,079	80%	Muito fraca	Não
H ₂₃ -	GQD - Gestão quantitativa do desempenho	-0,161	60%	Muito fraca	Não

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 10 apresenta o coeficiente de correlação entre a Maturidade e os construtos que mensuraram o desempenho em gestão de pessoas. Verificou-se que apenas os construtos C – Carreiras, RP - Remuneração e Premiação e ACT - Apoio e Condições de Trabalho apresentam correlação estatisticamente significativa com a Maturidade. Além disso, pode-se dizer que a intensidade da correlação da Maturidade com tais construtos é forte.

Tabela 19 – Correlação entre a Maturidade e as variáveis do Desempenho

Medidas de Desempenho		Correlação	Sig.	Intensidade da relação	Est. sig. a 5%
H ₂₄ -	C – Carreiras	0,860	0%	Forte	Sim
H ₂₅ -	RP - Remuneração e Premiação	0,773	0%	Forte	Sim
H ₂₆ -	ACT - Apoio e Condições de Trabalho	0,771	0%	Forte	Sim
H ₂₇ -	PP- Provimento de Pessoal	0,540	6%	Moderada	Não
H ₂₈ -	T – Treinamento	0,497	8%	Moderada	Não

Fonte: Dados da pesquisa

Vale ressaltar que as correlações entre todos os construtos da pesquisa (relacionados par-a-par) podem ser encontradas na TAB. 13 no APÊNDICE B.

O QUADRO 11 exibe o teste das hipóteses levantadas na pesquisa em questão.

Tabela 20 – Teste de hipóteses

(continua)

Correlação entre os construtos			Sentido da relação		Sig.	Resultado
			Hipotético	Encontrado		
H ₁	Maturidade	↔ Desempenho em Gestão de Pessoas	Positivo	Positivo	0%	Aceita
H ₂		↔ CP - Cultura participativa	Positivo	Positivo	0%	Aceita
H ₃		↔ ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos	Positivo	Positivo	0%	Aceita
H ₄		↔ IC - Integração de competências	Positivo	Positivo	0%	Aceita
H ₅		↔ R – Remuneração	Positivo	Positivo	1%	Aceita
H ₆	Desempenho em Gestão de pessoas	↔ GD - Gestão do desempenho	Positivo	Positivo	1%	Aceita
H ₇		↔ HD - Habilidade para o Desempenho	Positivo	Positivo	1%	Aceita
H ₈		↔ DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho	Positivo	Positivo	2%	Aceita
H ₉		↔ MCC - Melhorias contínuas da capacidade	Positivo	Positivo	4%	Aceita
H ₁₀		↔ DC - Desenvolvimento de carreiras	Positivo	Positivo	5%	Aceita

H ₁₁	↔	ADC - Análise e desenvolvimento de competências	Positivo	Positivo	5%	Aceita
H ₁₂	↔	ADO - Alinhamento do desempenho organizacional	Positivo	Positivo	6%	Rejeita

Tabela 21 – Teste de hipóteses			(conclusão)			
H ₁₃		↔ OA - Orientação e aconselhamento	Positivo	Positivo	6%	Rejeita
H ₁₄		↔ VI - Verificação da Implementação	Positivo	Positivo	10%	Rejeita
H ₁₅		↔ CC - Comunicação e coordenação	Positivo	Positivo	13%	Rejeita
H ₁₆		↔ CD - Compromisso para o Desempenho	Positivo	Positivo	22%	Rejeita
H ₁₇		↔ GCO - Gestão da capacidade organizacional	Positivo	Positivo	25%	Rejeita
H ₁₈		↔ PBC - Práticas baseadas em competência	Positivo	Negativo	28%	Rejeita
H ₁₉		↔ TD - Treinamento e desenvolvimento	Positivo	Positivo	39%	Rejeita
H ₂₀		↔ RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal	Positivo	Positivo	57%	Rejeita
H ₂₁		↔ MA - Medição e Análise	Positivo	Positivo	62%	Rejeita
H ₂₂		↔ GAT - Grupos autônomos de trabalho	Positivo	Negativo	80%	Rejeita
H ₂₃		↔ GQD - Gestão quantitativa do desempenho	Positivo	Negativo	60%	Rejeita
H ₂₄		↔ C – Carreiras	Positivo	Positivo	0%	Aceita
H ₂₅		↔ RP - Remuneração e Premiação	Positivo	Positivo	0%	Aceita
H ₂₆	Maturidade	↔ ACT - Apoio e Condições de Trabalho	Positivo	Positivo	0%	Aceita
H ₂₇		↔ PP- Provimento de Pessoal	Positivo	Positivo	6%	Rejeita
H ₂₈		↔ T – Treinamento	Positivo	Positivo	8%	Rejeita

Fonte: Resultados da pesquisa

Em síntese, das 28 hipóteses formuladas, 14 foram aceitas ou comprovadas, o que revela uma tendência de focalização nas respostas dadas para o problema de pesquisa, foram além das expectativas do pesquisador. Todavia, a hipótese elaborada para este trabalho, foi avaliada com base na teoria que fundamenta os modelos de mensuração e estrutura. Ou seja, conforme descrito na H₁ há uma associação estatisticamente significativa entre os níveis de maturidade dos processos da gestão de pessoas e o desempenho da gestão de pessoas nas fundações pesquisadas.

No entanto, o presente trabalho, orientado pela necessidade de identificar as relações entre os construtos Maturidade e Desempenho em Gestão de Pessoas, confirmou a hipótese de haver uma associação significativa entre os níveis de maturidade dos processos da gestão de pessoas e o desempenho da gestão de pessoas.

O construto Maturidade em Gestão de Pessoas, apresentou um coeficiente de correlação de 0,889 em relação ao construto Desempenho em Gestão de Pessoas. Indicando que a correlação é positiva e estatisticamente significativa ao nível de 1%. Pode-se dizer, também, que a intensidade da correlação entre os construtos é expressiva.

No entanto, observa-se que os construtos Maturidade e Desempenho em Gestão de Pessoas, estruturados no modelo teórico, proposto nesta pesquisa, foram submetidos a vários testes estatísticos, onde conseguiu-se comprovar a sua consistência interna, sua confiabilidade e representatividade. Todos os dados e testes estatísticos realizados comprovaram a consistência interna dos construtos do modelo hipotético, validando a hipótese apresentada neste trabalho. No capítulo seguinte serão apresentadas as conclusões da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte final da dissertação, são apresentadas as conclusões obtidas na realização deste trabalho, assim como suas limitações e recomendações para a elaboração de uma nova agenda de pesquisas sobre o tema maturidade e desempenho em gestão de pessoas.

Conforme foi estabelecido no primeiro capítulo desta dissertação, o principal objetivo desta pesquisa foi demonstrar a relação do nível de maturidade com o desempenho da gestão de pessoas nas fundações de apoio à pesquisa no Brasil. Num primeiro momento, foi definido um conjunto de variáveis constituídas a partir do referencial teórico, que teve como finalidade fundamentar o estudo do grau de maturidade organizacional em gestão de pessoas, estudado e desenvolvido por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002). Em seguida, utilizou-se para sustentar o tema desempenho da gestão de pessoas, as obras de autores como Boselie (2010), Paauwe (2009), Harney Jordan (2008), Mascarenhas (2008), Kaplan & Norton (2006), Boselie, Dietz e Boon (2005), Fitz-Enz (2001) e Guest (1997).

Assim, com base na percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas ou recursos humanos de 13 fundações de apoio à pesquisa em diferentes Universidades e Estados no Brasil, avaliou-se o nível de implementação de práticas relativas aos processos envolvidos na gestão de pessoas e verificou-se a relação destas com o desempenho da gestão de pessoas e seus subsistemas.

Para avaliação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas para mensuração das variáveis estudadas, foram realizados testes por intermédio da análise fatorial exploratória e confirmatória para cada um dos construtos de segunda ordem e para os demais componentes do modelo hipotético proposto para a pesquisa.

Em relação aos dois construtos constituintes do modelo teórico proposto, foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significativa de **0,889**, que revela uma interação elevada ou forte entre o desempenho em gestão de pessoas adotado nas fundações e o seu respectivo nível de maturidade em gestão de pessoas. Isso confirma a hipótese apresentada neste trabalho de que existe uma associação estatisticamente significativa entre os níveis de maturidade e o desempenho dos processos circunscritos à gestão de pessoas nas organizações pesquisadas.

A significativa correlação entre os dois construtos propostos no modelo hipotético pôde ser subsidiada, em parte, em função da tendência à unidimensionalidade, verificada a partir das análises fatoriais realizadas e, também, do aporte teórico utilizado, que apresenta a concepção de autores como Boselie (2010), Paauwe (2009), Harney Jordan (2008), Mascarenhas (2008), Kaplan & Norton (2006), Boselie, Dietz e Boon (2005), Fitz-Enz (2001) e Guest (1997), o que indica a tendência de se considerar que a mensuração do desempenho da gestão de pessoas pode contribuir para uma melhor gestão da estratégia da organização.

Observou-se que a pontuação média geral de maturidade em gestão de pessoas obtida pelas fundações participantes da pesquisa, segundo a percepção dos respondentes, em cada um dos 28 processos de gestão de pessoas (indicadores de maturidade), foi de 2,58.

Neste sentido, o enquadramento das fundações foi de 2 ou 3 pontos, em uma escala de 1 a 5 pontos. Tais médias, em uma perspectiva de classificação das fundações na forma de representação *contínua* de maturidade (ver item 2.8.4, p.95), segundo a definição do *People capability maturity model* (P-CMM), localizam-se essas fundações nos níveis de maturidade 2 (*gerenciado*) e 3 (*definido*), em suas áreas de processo de gestão de pessoas.

Esse resultado sugere uma tendência da maioria das fundações participantes da pesquisa em implementar focos administrativos voltados para o gerenciamento das pessoas, por meio de práticas repetidas que buscam dotar suas respectivas organizações de uma capacidade de gerenciamento e desenvolvimento das equipes pelos gerentes (nível 2) e para o gerenciamento das competências, por meio da instauração de práticas baseadas em competências, buscando desenvolver as competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio (nível 3).

As fundações participantes da pesquisa, de forma geral, foram localizadas nos níveis de maturidade 2 e 3 em suas áreas de processo de gestão de pessoas. Esses dados sugerem que a maioria delas já é capaz de gerenciar e desenvolver suas equipes de trabalho por intermédio de gerentes capacitados, que atuam segundo processos padronizados e repetitivos de trabalho. Da mesma forma, essas organizações já começam a desenvolver as competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio, começando a introduzir as práticas baseadas em competências.

Observou-se que não foram identificadas médias abaixo de 1 e, igualmente, não foram encontradas médias acima de 4. Isto sugere que nenhuma fundação da amostra encontra-se em um nível de maturidade inicial, baseado na pura tentativa-e-erro e sem controle gerencial de seus processos. Da mesma forma, nenhuma fundação da amostra já alcançou a capacidade de integração das competências no trabalho e é capaz de atuar com base em práticas de trabalho com gerenciamento quantitativo do desempenho, assim como, nenhuma delas já alcançou a instauração da melhoria contínua dos processos e o alinhamento dos grupos de trabalho com a capacidade organizacional, ou seja, nenhuma delas já foi capaz de definir e atuar com práticas baseadas em melhoria contínua.

No que se refere ao ranking de Maturidade, verificou-se que as fundações “B” e “H” são as que apresentam o maior grau de maturidade, respectivamente 3,51 e 3,25, sendo que a escala varia de 1 a 5. O que se explica pelo perfil da liderança e a orientação proporcionada pelos gerentes que se reflete nos funcionários e eles começam a perceber a organização como um veículo no qual podem alcançar seus objetivos individuais, especialmente àqueles relacionados à carreira, remuneração e premiação o apoio e condições de trabalho. Já a fundação “K” foi a que apresentou o menor grau de maturidade, da ordem de 2,07, (ver figura 17, p. 130), tal fator se explica pelas ausências de práticas relacionadas ao provimento de pessoal e ao treinamento.

Em relação ao desempenho da gestão de pessoas das fundações, constatou-se que a maioria das organizações são capazes de diagnosticar e identificar suas necessidades de medir o desempenho da gestão de pessoas, assim como, apresentaram capacidade adequada para planejar, organizar e conduzir atividades relacionadas ao negócio da fundação.

Entretanto, os dados apontaram, também, para capacidades mais reduzidas em utilizar métodos e práticas para avaliar as atividades da gestão de pessoas e seus respectivos subsistemas, assim como, uma capacidade mais reduzida para adotar e aplicar princípios e práticas de ferramentas de mensuração do desempenho.

No que se refere ao Desempenho em Gestão de Pessoas, mais uma vez as fundações “B” e “H” se sobressaíram em relação às outras, sendo 3,88 e 4,16 respectivamente numa escala que vai de 1 a 5. O que se percebe nestas fundações é uma relação positiva no que diz respeito aos construtos CP – Cultura participativa, ICRH – Inovação Continua dos Recursos Humanos.

Com relação à fundação de menor desempenho à resposta também coincidiu com a que apresentou o menor grau de maturidade, que foi a “K” 2,10. Tais resultados são indícios de que uma maior maturidade leva a um maior desempenho e vice-versa, validando assim o objetivo proposto neste trabalho.

Vale ressaltar que a média de avaliação dos construtos que compõem o Modelo P-CMM e o Desempenho em gestão de Pessoas por Fundação podem ser encontradas na TAB. 12, disponível no APÊNDICE B.

A partir dos resultados obtidos pode-se constatar que existe uma relação de alta intensidade entre *maturidade e desempenho em gestão de pessoas*. Esta relação foi revelada a partir da análise da correlação entre estes construtos cujos valores foram bastante significativos. Desta forma, os dois construtos principais, maturidade e desempenho na gestão de pessoas, que compõem o modelo hipotético mantiveram suas configurações, sem perda de suas características teóricas estruturais.

Ao investirem na implementação de políticas e práticas visando um maior desempenho da gestão de pessoas, as organizações e notadamente as fundações podem alcançar níveis superiores de maturidade nos seus processos de gestão de pessoas, instaurando uma cultura de melhoria contínua e de desenvolvimento continuado de competências dos indivíduos e grupos de trabalho na organização. Neste sentido a adoção de políticas e práticas de gestão de pessoas, provavelmente, seja um propulsor relevante para conduzir as organizações aos níveis mais altos de maturidade (níveis 4 e 5).

Os resultados obtidos nesta pesquisa reforçam a relevância de se considerar o uso de modelos de maturidade como referência para o desenvolvimento e a melhoria dos processos da gestão de pessoas nas organizações em geral e nas fundações em particular, fornecendo as bases para orientar e conduzir melhorias sucessivas ou continuadas nesses processos, objetivando mensurar o desempenho das pessoas.

Entretanto, deve-se considerar que os modelos de maturidade direcionados para a gestão de pessoas ainda precisam de um refinamento, devendo-se buscar seu aprimoramento teórico e prático, para que possa atender a futuras demandas em novas agendas de pesquisa. Todavia, este trabalho permitiu apresentar e introduzir uma metodologia em fundações de apoio à

pesquisa, que não são comumente pesquisadas, buscando contribuir para o desempenho da gestão de pessoas destas organizações.

A seguir, apresentam-se algumas limitações desse estudo.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora se tenha buscado nesta pesquisa evitar possíveis vieses relacionados à subjetividade, procurando a máxima objetividade, afim de reduzir as limitações do estudo, apresenta-se como em todo processo de pesquisa científica, algumas limitações, relacionadas aos seguintes aspectos:

- a) O tema escolhido para abordagem neste estudo apresenta-se pouco explorado na literatura mundial. O modelo utilizado para a avaliação dos níveis de maturidade em gestão de pessoas foi utilizado pela primeira vez em organizações do terceiro setor, especificamente em fundações de apoio à pesquisa. Além disto, sua validação no Brasil é recente, tendo sido realizada por Silveira (2007) em empresas de vários segmentos de mercado, e por Guimarães (2009) em academias de ginásticas. Não foi encontrada nenhuma pesquisa anterior sobre fundações de apoio à pesquisa, relacionado ao tema proposto, que pudesse auxiliar a construção das escalas e a definição das variáveis relacionadas ao desempenho da gestão de pessoas.
- b) Os dados da pesquisa refletem a percepção dos respondentes. Dessa forma, há de se considerar a necessidade de outros estudos que façam uso de uma abordagem mais objetiva e abrangente, reduzindo assim, a interferência do julgamento dos respondentes;
- c) Ao utilizar a amostra de forma não regionalizada demograficamente dificultou que se considerasse a influência de subculturas regionais nos padrões de respostas dos respondentes;
- d) Mesmo que se reconheça o valor e a importância do modelo utilizado, (*People capability maturity model*), e as informações geradas pelos dados desta pesquisa, os mesmos foram coletados com base em um modelo já validado no Brasil, mas, de aplicação inédita no contexto das fundações de apoio à pesquisa.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A análise estrutural dos construtos *maturidade e desempenho em gestão de pessoas*, forneceu um novo escopo para uma agenda de pesquisas envolvendo a maturidade e a mensuração dos resultados da gestão de pessoas. Assim, sugere-se alguns estudos complementares visando aprofundar as análises e conclusões deste estudo, como por exemplo:

- a) Elaboração de estudos para revisar os indicadores propostos no (P-CMM), tendo em vista o número elevado de variáveis definidas no modelo original, reduzindo assim para uma versão compacta e precisa, buscando chegar em um sistema de mensuração mais simples e consistente.
- b) Proceder a novas análises no sentido de complementar o modelo hipotético, incluindo construtos formados por variáveis relacionadas ao desempenho global da organização, visando à compreensão das contribuições individuais destes construtos para o desempenho da empresa.
- c) Promover novas pesquisas com o objetivo de aprofundar a abrangência de pesquisas no ramo das fundações, para que se entenda a dinâmica e o funcionamento da gestão no terceiro setor, especificamente nessas fundações de apoio à pesquisa, que tem crescido nas últimas décadas.
- d) Realizar novas análises no sentido de re-considerar a ênfase no quesito *desempenho em gestão de pessoas* no modelo do *People capability maturity model* (P-CMM), que mesmo havendo uma forte correlação entre os construtos, o modelo do (P-CMM) se baseia fortemente no desenvolvimento de competências.
- e) Realizar novos estudos visando promover o refinamento do instrumento de pesquisa, hora aplicado, em relação ao desempenho em gestão de pessoas. Sugere-se a avaliação dos construtos proposto na pesquisa, objetivando compreender mais profundamente a finalidade de se mensurar “o que” e o “como” medir o desempenho em gestão de pessoas.

Finalmente, sugere-se que no futuro sejam realizados novos estudos sobre os modelos de maturidade aplicados no contexto nacional, tendo em vista a peculiaridade na cultura brasileira, além de se considerar a relação com o desempenho em gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987 (tese de livre-docente)

ALVES, Francisco de Assis. **Fundações, organizações sociais, agências executivas: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos**. São Paulo: LTR, 2000.

ARTHUR, J. B. **Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover**. *Academy of management journal*, 37(3), 670-687, 1994.

ARTHUR, J. B. **The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills**. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506, 1992.

APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. and KALLEBERG, A. L. **Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off**. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BABBIE, Earl. R. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.

BAIRD, Lloyd; MESHOULAM, Ilan. Managing two fits of strategic human resource management. In. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 1, p. 116-128, 1988.

BANKER, R. D., FIELD, J. M., SCHROEDER, R. G., and SINHA, K. K. **Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study**. *Academy of Management Journal*, 39: 920-949, 1996.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. In. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. In. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. Strategic human resource management: where do we go from here? In. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BECKER, B. E., HUSELID, M. A., PICKUS, P. S., and SPRATT, M. F. **HR as a source of shareholder value: research and recommendations**. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47, 1997.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; PICKUS, Peter S.; SPRATT, Michael F. Human resources as a source of shareholder value: research and recommendations. In. ULRICH, D.; LOSEY, M. R.; LAKE, G. (orgs.). **Tomorrow's human HR management: 48 thought leaders call for change.** New York: John Wiley & Sons, p. 227-240, 1997.

BECKER, B., & GERHART, B. **The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects.** *Academy of Management Journal*, 36(1), 39-47, 1996.

BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D., and WALTON, R.E. **Managing Human Assets.** New York: Free Press, 1984.

BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas.** São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BHATTACHARYA, Mousumi; WRIGHT, Patrick, M. Managing human assets in na uncertain world: applying real options theory to HRM. In. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, p. 929-948, 2005.

BOSELIE, P. **High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study.** *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58, 2010.

BOSELIE, P., DIETZ, G., & BOON, C. **Commonalities and contradictions in HRM and performance research.** *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94, 2005.

BOSELIE, P., PAAUWE, J., and JANSEN, P. J. **Human resource management and performance: lessons from the Netherlands.** *International Journal of Human Resource Management*, 12: 1107-25, 2001a.

BOSELIE, P., HESSELINK, M., PAAUWE, J., and JANSEN, P. J. **Human resource management and performance: Commitment Oriented Work Systems through the Eyes of Employees.** Paper presented at the Academy of Management Meeting, Washington, 2001b.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and human resource management.** Basingstoke: Pallgrave MacMillan, 2003.

BOWEN, David E.; OSTROFF, Cheri. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strenght” of the HRM system. In. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The management of innovation.** London: Tavistock Publications, 1961.

CAETANO, Marcelo. **Das Fundações: subsídios para a interpretação e reforma da legislação portuguesa.** Lisboa: Edição Ática, 1960.

CHAND, M., and KATOU A. A. **The impact of human resource management on organizational performance in the Indian hotel industry.** *Employee Relations*, 29(6), 576-594, 2007.

COOK, Curtis R., VISCONTI, Marcello. **Documentation Process Maturity**. Oregon: Oregon State University. Disponível em: <http://cs.oregonstate.edu>. Acesso em: 17/07/2010.

COLLINGS, D., and WOOD, G. **Human Resource Management: A critical introduction**, London, Routledge, 2009.

CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. **People Capability Maturity Model: guidelines for improving the work force**. Reading, MA: Addison Wesley, 2002. (b)

_____. Overview of the People Capability Maturity Model. In. CMU/SEI-95-MM-02. **Software Engineering Institute**, Pittsburgh - PA, July/2001. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/cmmti/tools/peoplecmm>. Acesso em: 23/03/2010

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s, In. **Harvard Business Review**, p. 118-128, July-Aug. 1995.

DELERY, and Shaw, J. D. **The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension**. Paper presented at the academy of Management Meeting, Washington, 2001.

DELERY, J. E. **Issues of fit in strategic human resource management: implications for research**. *Human resource management review*, 8(3), 289-309, 1998.

DELERY, J. E. And DOTY, D. H. **Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistics, contingency, and configurational performance predictions**. *Academy of Management Journal*, 39: 802-35, 1996.

DEL MAESTRO FILHO, A. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. UFMG/CEPÉAD, 2004. (Tese de Doutorado)

DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DYER, L. and REEVES T. **Human Resource Strategies and Firm Performance**. *International Journal of Human Resource Management* 6: 656-670, 1995.

EARTHY, Jonathan V., SHERWOOD-JONES, Brian. **Human Factors Integration Capability Maturity Model (HFICMM)**. In. ISO/pre-NP, Lloyd's Register, 2000.

EDGAR, F., and GEARE, A. **Inside the "black box" and "HRM"**. *International Journal of Manpower*, 30(3), 220-236, 2009.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2002, Campinas, **Anais...** Campinas: ANPAD, 2002.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** São Paulo: FEA/USP, 1998 (Tese de Doutorado).

FISCHER, R.M. “*Pondo os pingos nos is*” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FISCHER, R.M. et alli. **Processos e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1987.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano:** medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEETWOOD, S. And HESKETH, A. **Theorising under theorisation in research on the HRM-Performance Link.** *Personnel Review*, 37(2), 126-144, 2008.

FOMBRUN, Charles; TICHY, Noel M.; DEVANNA, Mary Anne. **Strategic human resource management.** New York: John Wiley & Sons, 1984.

GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., PARK, H. J., and WRIGHT, P. M. **Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship:** The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. CARHS Working paper Series, 06, 1-43, 2001. Disponível em: <http://ilr.corneli.edu/CAHRS>

GARRET, Gregory A.; RENDON, Rene G. **Managing contracts in turbulent times: the contract management maturity model.** In. *Contract Management*, v. 45, n. 9, p. 48-57, 2005.

GERHART, B. **Horizontal and vertical fit in human resource systems,** in C. Otroff and T. A. Judge (Eds), *Perspectives on Fit*, pp. 317-348. New York: Lawrence and Erlbaum, 2008.

GERHART, B., WRIGHT, P.M., and MCMAHAN, G. **Measurement in error in research on the human resource and firm performance relationship:** further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53: 855-72, 2000.

GERHART, B. **Human resource management and firm performance: measurement issues and effect on causal and policy inferences.** *Research in personnel and Human Resource Management*, 4: 31-51, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2006.

GOLDSTEIN, L. L. **Training in work organizations.** In. DUNNETTE, Marvin D. (Ed) *Handbook of industrial and organizational psychology.* California: Consulting Psychologists Press, 1991.

GUEST, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. **Human resource management and corporate performance in the UK.** *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314, 2003.

GUEST, D. E. **Human resource management:** the workers verdict. *Human Resource Management Journal*, 9/3: 5-25, 1999a.

GUEST, D. E. **Human resource management:** when reality confronts theory. Paper presented at the Dutch HRM Network Conference, Rotterdam, 1999b.

GUEST, D. E. **Human resource management and performance:** a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276, 1997.

GUEST, D. E. **Human resource management and the American Dream.** *Journal of Management Studies*, 24: 503-521, (1987).

GUIMARÃES, L. V. M. **Maturidade em gestão de pessoas e desempenho em academias de ginástica: Uma análise a partir do *People Capability Maturity Model*.** Belo Horizonte: UFMG/ CEPEAD, 2009. (Dissertação de mestrado)

HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. e BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados.** Trad: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. São Paulo. Bookmam, 2005

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARNEY, B., and JORDAN, C. **Unlocking the black box:** line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of productivity and performance management*, 57(4), 275-296, 2008.

HOPE-HAILEY, V., FARNDALE, E., and TRUSS, C. **The HR department's role in organizational performance.** *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66, 2005.

HUMPHERY, Watts S. **A discipline for software engineering.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

HUSELID, Mark A.; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. In. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

HUSELID, M. A., and BECKER, B. E. **Methodological issue in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link.** *Industrial Relations*, 35, 400-422, 1996.

HUSELID, M. A. **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.** *Academy of management Journal*, 38(3), 635-672, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alignment:** using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KATOU, A. K., and BUDHWAR, P.S. **The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms.** *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35, 2007.

LACOMBE, Beatriz M. B. **Avaliação de resultados em rh**: análise dos métodos propostos na literatura acadêmica. São Paulo: FGV-EAESP, 2004 (Relatório de pesquisa nº 29/2004).

LAWLER III, Edward E. From human resource management to organizational effectiveness. In. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 165-169, 2005.

LAWLER III, Edward E.; LEVENSON, Alec; BOUDREAU, John W. HR metrics and analytics: use and impact. In. **Human Resource Planning**, v. 27, n. 4, p. 27-42, 2004.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis - RJ: Vozes, 1973.

LEGGE, Karen. **Human resource management**: rhetorics and realities. London: Macmillan Press, 1995.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística**: teoria e aplicações usando microsoft excel em português. Tradução SOUZA, T. C. P. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LYTRAS, D. M., and ORDONEZ de Pablos, P. O. **The rule of a “make” or internal human resource management system in spanish manufacturing companies**: empirical evidence. *Human Factors and Ergonomics in manufacturing*, 18(4), 464-479, 2008.

MacDuffie, J. P. **Human resource bundles and manufacturing performance**: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221, 1995.

MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. In. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 363-380, 1992.

MARCHINGTON, Mick; GRUGULIS, Irena. 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? In. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 6, p. 1104-1124, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MESSEDER, J. E. C. **Recursos Humanos e transformação social**: onde se encontram os desafios? In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 23 (4) 49-61, ago/out 1989.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN JR., Henry J. Organizational strategy, structure and process. In. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978.

Miles, R. and Snow, C. **Designing strategic human resource systems**. *Organizational Dynamics*, 13: 36-52, 1981.

MILKOVICH, G. T. E BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**.1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006

MILLMORE, Mike; LEWIS, Philip; SAUNDERS, Mark; THORNHILL, Adrian; MORROW, Trevor. **Strategic human resource management: contemporary issues**. Harlow: Prentice Hall, 2007.

MINGOTI, S.. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada**. Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, J.; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**. Hemel Hempstead, Herts: Prentice-Hall, 1979.

MUELLER, Frank. Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. In. MABEY, Christopher; SALAMAN, Graeme; STOREY, John. (eds.) **Strategic human resource management: a reader**. London: SAGE, p. 152-169, 1996.

NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O. SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. SAGE, 2003.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3. ed. New York; McGrawHill, 1994.

OSTERMAN, P. (1994). **How common is workplace transformation and how can we explain Who does it?** *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 173-88.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MURITIBA, Sérgio Nunes. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. In. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia-SP: Anpad, 2003.

PAAUWE, J. **HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects**. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142, 2009.

PAAUWE, J., & Boselie P. **HRM and performance: what next?** *Human resource Management Journal*, 15(4), 68-83, 2005.

PAAUWE, J. **HRM and performance: Achieving long term viability.** Oxford: Oxford University Press, 2004.

PAAUWE, J., and RICHARDSON, R. **Introduction to Special Issue on HRM and performance.** *International Journal of Human Resource Management*, 8: 257-262, 1997.

PERROW, Charles. A framework for the comparative analysis of organizations. In. **American Sociological Review**, v. 32, p. 194-208, 1967.

PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First.** Boston: Harvard Business School Press, (1998).

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através de pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

PIL, F. K. and MACDUFFIE, J. P. **The adoption of high-involvement work practices.** *Industrial Relations*, 35: 423-455, 1996.

Pugh, D. S., and Payne R. L. **Organizational Structure in its Context: The Aston Programme III.** Farnborough, Hants.: Saxon House, 1977.

Pugh, D. S., and Hickson, D. J. **Organizational Structure in its context: the Aston Programme I.** Farnborough, Hants.: Saxon House, 1976.

PURCELL, J., KINNIE, N., HUTCHINSON S., RAYTON, B., and SWART, J. **Understanding the people and performance link: unlocking the black box.** London, 2003.

PURCELL, John. The search for the “best practice” and “best fit”: chimera or cul-de-sac? In. **Human Resource Management**, v. 9, n. 3, p.26-41, 1999.

SAVANEVICIENE, A., and STANKEVICIUTE, Z. The Models Exploring the “Black Box” between HRM and Organizational Performance. *Engineering Economics*, 21(4), p. 426-434, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

SCHULER, R. S., and JACKSON, S. E. **Linking competitive strategies with human resource management practices.** *Academy of Management Executive*, 1: 209-213, 1987.

SHIMAKURA, E. **Interpretação do coeficiente de correlação.** Disponível em <http://leg.ufpr.br/~silvia/CE003/node74.html>. Acessado em 23 de janeiro 2011.

SILVEIRA, Victor. N. **Maturidade em Gestão de Pessoas e Práticas de Treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do P-CMM.** Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2007. (Dissertação de mestrado)

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

STOREY, John. What is strategic HRM? In. STOREY, J. **Human resource management**: a critical text. London: Thomson Learning, 3rd. ed., p. 59-78, 2007.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.

THERIOU, G. N., and CHATZOGLU, P. D. **Exploring the best HRM practices-performance relationship: an empirical approach**. *Journal of Workplace Learning*, 21 (8), 614-646, 2009.

TRUSS, Catherine. Soft and hard models of human resource management. In. GRATTON, L.; HAILEY, V. H.; STILES, P.; TRUSS, C. (orgs.) **Strategic human resource management**: corporate rhetoric and human reality. Oxford: Oxford University Press, 1999.

ULRICH, Dave (org.) **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de rh. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

ULRICH, Dave. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. In. **Human Resource Management** (1886-1998), v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. New York: Wiley, 1964.

WALTON, Richard E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In. VROOM, V. H. (org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WALTON, Richard E. **From controle to commitment in the workplace**. *Harvard Business Review*, March/April: 25-32, 1985.

WEICK, Karl E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

WOOD JR., Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. In. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 1, p. 20-28, jan/mar 2000.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD, Stephen. Human resource management and performance. In. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 4, p. 367-413, 1999.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.

WRIGHT, P. M., and NISHII, L. H. **Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis.** *CARHS Working Paper Series*, 05, 2006. Disponível em: <http://ilr.cornell.edu/CAHRS>.

WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., and ALLEN, M. R. **The relationship between HR practices and firm performance:** Examining causal order. *CARHS Working Paper Series*, 06, 2004. Disponível em: <http://ilr.cornell.edu/CAHRS>.

WRIGHT, P. M., & GARDNER, T. M. **The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges.** in Holman, D., Wall, T.D., Clegg, T.D., Sparrow, P., Howard, A. (Eds), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, Wiley, Chichester, 2003.

WRIGHT, P. M., & GARDNER, T. M. **Theoretical and empirical challenges in studying the HR practices: firm performance relationship.** Paper presented at the ERIM Seminars, Erasmus University Rotterdam, 2001.

WRIGHT, P. M., and GARDNER, T. M. **Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practices – firm performance relationship.** *CARHS Working Paper Series*, 00, 2000. Disponível em: <http://ilr.cornell.edu/CAHRS>.

WRIGHT, P. M., and SNELL, S. **Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management.** *Academy of Management Review*, 23: 756-72, 1998.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, Gary C.; MCWILLIAMS, Abigail. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. In. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, p. 301-326, 1994.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, Gary C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. In. **Journal of Management**, v. 18, p. 295-320, 1992.

ANEXOS e APÊNDICES

ANEXO A – Questionário da Pesquisa

QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS

Os itens abaixo descrevem práticas relacionadas aos processos que compõem a Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos nas organizações.

Leia atentamente o conteúdo desses itens e avalie o quanto cada um deles está implementado em sua organização.

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a situação da área de processo da empresa em que você trabalha e registre o número correspondente nos locais indicados com um “X”.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala gradativa, de 1 a 5 pontos, considerando:

Não Implementada	1	2	3	4	5	Totalmente Implementada
---------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

1 para “Não Implementado”;
5 para “Totalmente Implementado”.

PARTE 1 – PRÁTICAS DE RH

Área de processo de gestão de pessoas: Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. São feitos acordos entre os funcionários e os departamentos para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. As decisões de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, assim como a atribuição das tarefas, levam em consideração o critério de qualificação dos indivíduos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. O recrutamento e a seleção são feitos de acordo com o planejamento de recursos humanos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. A informação é compartilhada em todas as áreas da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: AMBIENTE DE TRABALHO

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 8. O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem as suas atribuições são adequadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO DO DESEMPENHO

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. As metas de desempenho individual e departamental relacionados ao trabalho são documentadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações para melhorá-lo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Os problemas de desempenho são administrados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. O desempenho superior é reconhecido ou recompensado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. Os funcionários recebem o treinamento necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento já pré-estabelecido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições buscam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.

Área de processo de gestão de pessoas: REMUNERAÇÃO					
---	--	--	--	--	--

16. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	1	2	3	4	5
17. A remuneração é justa e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	1	2	3	4	5
18. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	1	2	3	4	5

Área de processo de gestão de pessoas: PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS					
---	--	--	--	--	--

19. A empresa estabelece mecanismos para medir a capacidade de cada uma das competências individuais.	1	2	3	4	5
20. A empresa define as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades, a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa.	1	2	3	4	5

Área de processo de gestão de pessoas: ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS					
---	--	--	--	--	--

21. As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa são definidas e atualizadas.	1	2	3	4	5
22. As exigências para o exercício das funções do indivíduo estão compatíveis com as competências que ele possui.	1	2	3	4	5
23. A empresa acompanha a capacidade dos empregados em cada uma das competências de trabalho que possui.	1	2	3	4	5
24. A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	1	2	3	4	5
25. Os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências.	1	2	3	4	5
26. A empresa aproveita as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências tanto individuais quanto dos grupos.	1	2	3	4	5

Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS					
--	--	--	--	--	--

27. A empresa cria oportunidades de carreira que levem o desenvolvimento das competências dos funcionários.	1	2	3	4	5
28. Os funcionários buscam oportunidades de carreira que elevem o grau de suas competências.	1	2	3	4	5

Área de processo de gestão de pessoas: PRÁTICAS BASEADAS EM COMPETÊNCIA					
--	--	--	--	--	--

29. O desenvolvimento das competências e as práticas trabalho dos funcionários estão focados na melhoria do desempenho da empresa.	1	2	3	4	5
30. As atividades dentro dos departamentos encorajam e apóiam pessoas e grupos no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	1	2	3	4	5
31. As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento encorajam o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários.	1	2	3	4	5

Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS DE TRABALHO					
---	--	--	--	--	--

32. Os grupos de trabalho são organizados de forma interativa para otimizar o desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
33. Os processos e papéis de trabalho influenciam na composição dos grupos de trabalho.	1	2	3	4	5
34. A formação dos grupos de trabalho está associada à distribuição das competências dos funcionários da empresa.	1	2	3	4	5
35. O desempenho do grupo de trabalho é baseado em metas estabelecidas e documentadas.	1	2	3	4	5

Área de processo de gestão de pessoas: CULTURA PARTICIPATIVA					
---	--	--	--	--	--

36. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são divulgadas na empresa.	1	2	3	4	5
37. As decisões são delegadas de acordo com níveis hierárquicos apropriados.	1	2	3	4	5
38. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos de tomada de	1	2	3	4	5

decisão.

Área de processo de gestão de pessoas: INTEGRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS					
--	--	--	--	--	--

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 39. Os processos de trabalho, definidos de acordo com a competência, são integrados, visando à melhoria da eficiência do trabalho interativo entre grupos e pessoas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. O trabalho dos funcionários é definido para dar suporte ao trabalho multidisciplinar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: GRUPOS AUTÔNOMOS DE TRABALHO					
--	--	--	--	--	--

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 41. Os grupos autônomos de trabalho* são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. As atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Grupos que exercem funções com caráter mais independente em relação às chefias.

Área de processo de gestão de pessoas: ATIVOS BASEADOS EM COMPETÊNCIA					
--	--	--	--	--	--

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 44. O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes dos processos baseados nas competências individuais e do grupo se tornam um diferencial competitivo para a empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. O diferencial competitivo da empresa, gerado a partir das competências individuais e do grupo, é usado e implementado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento de diferenciais competitivos, gerados a partir das competências individuais e do grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO QUANTITATIVA DO DESEMPENHO					
---	--	--	--	--	--

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 47. As metas de desempenho são estabelecidas de acordo com as competências do indivíduo e da empresa, e contribuem para o alcance dos objetivos gerais da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. O desempenho dos processos, definidos de acordo com a competência, é mensurado numericamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL					
---	--	--	--	--	--

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 49. A evolução e o impacto das competências do indivíduo são acompanhados por meio de indicadores numéricos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. As competências dos indivíduos relacionadas às competências da empresa são estabelecidas e acompanhadas através de índices numéricos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Os impactos das atividades dos funcionários sobre os processos baseados em competências, que se relacionam às competências principais da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: ORIENTAÇÃO E ACONSELHAMENTO					
---	--	--	--	--	--

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 52. Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: MELHORIA CONTÍNUA DA CAPACIDADE					
---	--	--	--	--	--

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 54. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Os funcionários melhoram continuamente o desempenho de seus processos de trabalho individual. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Os grupos melhoram continuamente seu desempenho na execução dos processos de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. O desempenho dos processos de trabalho baseados em competência é | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

continuamente melhorado.

Área de processo de gestão de pessoas: ALINHAMENTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
--

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 58. O alinhamento do desempenho entre pessoas, grupos de trabalho, departamentos e a empresa é continuamente melhorado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. O impacto das práticas de trabalho sobre o alinhamento de desempenho dos indivíduos e dos diversos órgãos da empresa é continuamente melhorado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Área de processo de gestão de pessoas: INOVAÇÃO CONTÍNUA DOS RECURSOS HUMANOS
--

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 60. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas, avaliadas e implementadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PARTE 2 – PRÁTICAS DE GARANTIA DE CONTINUIDADE DE PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Área de processo de gestão de pessoas: PRÁTICAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Práticas relativas a: Compromisso para o Desempenho
--

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 62. A empresa mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos sobre os processos de recursos humanos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. Em cada departamento é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para a execução das atividades relacionadas aos recursos humanos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Práticas relativas a: Habilidade para o Desempenho

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 65. Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos recursos humanos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66. Os indivíduos recebem a devida preparação e orientação em relação aos procedimentos necessários para executar suas atribuições relativas aos processos de recursos humanos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Práticas relativas a: Medição e Análise
--

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 67. As práticas de recursos humanos são definidas e documentadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68. Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades de recursos humanos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69. As unidades de medida do departamento relativas às atividades dos recursos humanos são coletadas e arquivadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70. Medições são feitas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Práticas relativas a: Verificação da Implementação

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 71. A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos recursos humanos estão sendo conduzidas de acordo com os procedimentos padrão documentados, encaminhando as divergências. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72. A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos, a fim de resolver problemas detectados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 73. As informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditadas conforme as políticas organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74. A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

PARTE 3 – DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

Esta parte do questionário tem como objetivo fornecer subsídios para Cálculo do Grau de Desempenho em Recursos Humanos. REVER ISSO. O RESPONDENTE NÃO PRECISA SABER SOBRE CÁLCULO NENHUM.

Leia atentamente o conteúdo dos itens a seguir e responda com informações que melhor representem a realidade de sua organização.

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a situação da organização na qual você trabalha. Selecione a sua resposta, de acordo com uma escala gradativa, de 1 a 5 pontos, considerando:

1 para “Discordo Totalmente”;
5 para “Concordo Totalmente”.

INCORPORAR PESSOAS

Provimento de Pessoal

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Anualmente, a organização realiza o planejamento de seu recrutamento e seleção de pessoal, prevendo, com antecedência, as suas necessidades de preenchimento de vagas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são rigorosos e baseados em critérios de aprovação claros e bem definidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Nos processos de recrutamento e seleção utilizados na organização, tanto os gerentes de área, quanto o gerente de RH, acompanham as atividades e resultados dos processos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são eficazes para escolher aqueles indivíduos que possuem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes específicas desejadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. A organização privilegia o recrutamento interno antes do externo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. A organização controla os índices de rotatividade de profissionais no quadro efetivo, acompanhando os números de admissões, demissões, promoções e transferências de pessoal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. A organização possui planos de sucessão formalizados, permitindo-lhe organizar e prever as suas necessidades futuras de preenchimento de vagas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. A organização possui um número satisfatório de empregados considerados de alta capacidade em seu quadro de pessoal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal na organização utilizam os resultados da avaliação de desempenho para lhes fornecerem subsídios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MANUTENÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAS

Remuneração e Premiação

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. Os salários e benefícios pagos na organização são compatíveis com o trabalho que os profissionais realizam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Os salários e benefícios pagos na organização são compatíveis com o que é praticado no mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Na organização os salários e os benefícios são baseados no nível de contribuição dos indivíduos para o desempenho no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. A organização adota programas formais de recompensas e reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. A organização utiliza fatos e resultados concretos e objetivos para recompensar os bons desempenhos no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. A organização fornece recompensas não-financeiras (elogios, reconhecimento pelo bom trabalho, prêmios) para os profissionais que se destacaram. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Na organização os aumentos salariais e as premiações financeiras estão diretamente relacionados com o desempenho de cada profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. A organização divulga de forma clara as suas políticas e práticas de | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

remuneração, aumentos salariais, gratificações, premiações e afins.

18. Na definição das remunerações, benefícios e premiações na organização, são utilizados os resultados da avaliação de desempenho para lhes fornecer subsídios. 1 2 3 4 5

Apoio e Condições de Trabalho

19. A organização oferece cotidianamente condições de higiene e saúde no trabalho. 1 2 3 4 5

20. A organização fornece condições e estímulo para a manutenção e a permanência das pessoas na organização. 1 2 3 4 5

21. A organização preocupa-se com a adequação dos profissionais ao trabalho, verificando, periodicamente, se as pessoas estão ajustadas e satisfeitas com suas tarefas e seus cargos. 1 2 3 4 5

22. A organização estabelece metas e objetivos de trabalho claros e factíveis para os profissionais. 1 2 3 4 5

23. A organização permite aos profissionais alguma forma de participação na definição de metas e objetivos de trabalho que irão realizar. 1 2 3 4 5

24. A organização fornece o apoio e os recursos necessários para que cada profissional atinja as suas metas e objetivos de trabalho. 1 2 3 4 5

25. Na definição das metas e objetivos de trabalho na organização, são utilizados os resultados da avaliação de desempenho para lhe fornecer subsídios. 1 2 3 4 5

DESENVOLVER PESSOAS

Treinamento

26. Anualmente, todos os profissionais da organização passam por treinamentos. 1 2 3 4 5

27. A organização fornece treinamento introdutório para ensinar aos novos profissionais os conhecimentos que irão utilizar em seus cargos e tarefas. 1 2 3 4 5

28. A organização fornece treinamentos regulares para atualizar os conhecimentos técnicos dos seus profissionais. 1 2 3 4 5

29. A organização fornece treinamentos para corrigir erros de desempenho no trabalho. 1 2 3 4 5

30. A organização periodicamente avalia os seus programas de treinamento, a fim de melhorar os seus efeitos e contribuições para a qualificação e o desempenho dos profissionais. 1 2 3 4 5

31. A organização vincula o levantamento de necessidades de treinamento aos seus objetivos organizacionais. 1 2 3 4 5

32. As necessidades de treinamento do pessoal são detectadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho. 1 2 3 4 5

Carreiras

33. A organização oferece trajetórias de carreiras bem definidas para todos os profissionais. 1 2 3 4 5

34. As trajetórias de carreiras — e seus respectivos critérios de ascensão — são formalmente comunicadas de forma clara para todos na organização. 1 2 3 4 5

35. As aspirações de carreira dos profissionais são conhecidas pelos seus chefes imediatos. 1 2 3 4 5

36. Na organização, as promoções de carreira estão diretamente relacionadas com o desempenho de cada profissional. 1 2 3 4 5

37. Na definição das promoções de carreiras na organização, os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para lhe fornecer subsídios. 1 2 3 4 5

MONITORAR PESSOAS

Avaliação do Desempenho

38. A organização adota mecanismos formais de gestão para acompanhar e controlar o desempenho das pessoas no trabalho. 1 2 3 4 5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 39. A organização realiza processos periódicos de avaliação do desempenho no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. A organização utiliza critérios e indicadores claros e objetivos para avaliar o desempenho e a contribuição de cada um. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Os objetivos buscados pela avaliação de desempenho na organização são comunicados de forma clara para todos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. A avaliação de desempenho é eficaz em fornecer <i>feedback</i> e aconselhamento para a melhoria do desempenho de cada profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. A avaliação de desempenho produz impactos significativos na atitude e no comportamento das pessoas no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Os resultados individuais de cada profissional na avaliação de desempenho são usados pela gerência para tomar decisões sobre a sua remuneração, sua premiação, suas possibilidades de promoção, suas necessidades de treinamento, sua transferência, sua demissão, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PARTE 4 – GESTÃO DA QUALIDADE

Esta parte do questionário tem como objetivo identificar possíveis utilizações de normas de qualidade pela organização na qual você trabalha.

Leia atentamente o conteúdo dos itens a seguir e responda com informações que melhor representem a sua percepção, marcando com um X na opção desejada:

01. A organização na qual você trabalha implementou, ou está implementando, normas relacionadas à gestão da qualidade?
Em caso afirmativo, qual(is) foi(ram)?
- Sim Não Não sei

PARTE 5 – PERFIL DO RESPONDENTE

Esta parte do questionário tem como objetivo traçar o perfil dos participantes da pesquisa. Por favor, assinale nos locais apropriados, com um “X”, as alternativas mais adequadas ao seu caso.

01. Sexo:

- Masculino (2) Feminino (1)

02. Faixa etária:

- Até 25 anos (1) De 26 a 30 anos (2)
 De 31 a 35 anos (3) De 36 a 40 anos (4)
 De 41 a 45 anos (5) Mais de 45 anos (6)

03. Graduação:

- | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Administração | <input type="checkbox"/> Economia | <input type="checkbox"/> Pedagogia |
| <input type="checkbox"/> Ciências Contábeis | <input type="checkbox"/> Engenharia | <input type="checkbox"/> Psicologia |
| <input type="checkbox"/> Comunicação | <input type="checkbox"/> Geografia | <input type="checkbox"/> Sociologia |
| <input type="checkbox"/> Direito | <input type="checkbox"/> Medicina | <input type="checkbox"/> Outra |

04. Nome da empresa onde trabalha:

05. Cargo ocupado:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Presidente (1) | <input type="checkbox"/> Chefe de Seção (4) | <input type="checkbox"/> Profissional Liberal/Autônomo (9) |
| <input type="checkbox"/> Diretor/Superintendente (2) | <input type="checkbox"/> Supervisor (5) | <input type="checkbox"/> Outro (10) |
| <input type="checkbox"/> Gerente (3) | <input type="checkbox"/> Assistente (7) | |
| <input type="checkbox"/> Analista/Especialista (6) | <input type="checkbox"/> Conselheiro/Assessor (8) | |

06. Há quanto tempo você atua neste cargo?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Há menos de 1 ano (1) | <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos (4) |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos (2) | <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos (5) |
| <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos (3) | <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos (6) |

07. Há quanto tempo você trabalha na fundação?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Há menos de 1 ano (1) | <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos (4) |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos (2) | <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos (5) |
| <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos (3) | <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos (6) |

08. Caso queira fazer algum comentário, sinta-se à vontade para redigi-lo no espaço abaixo.

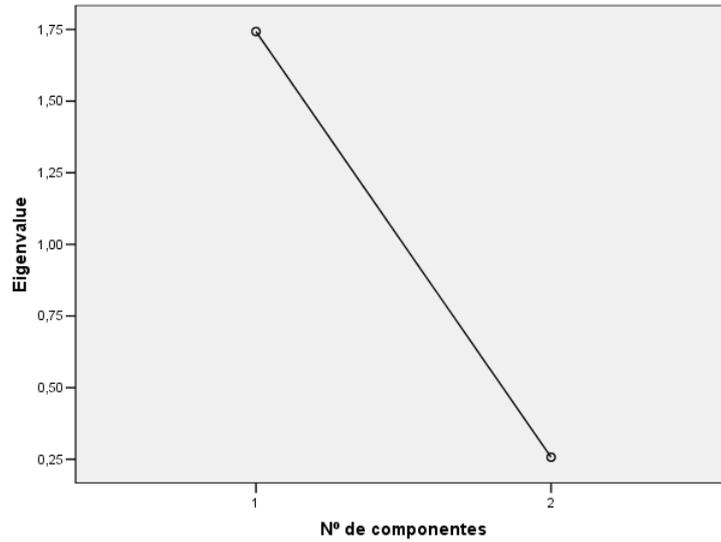
ANEXO B – Lista de figuras e tabelas

Figura 19 – Scree plot do construto RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal
Fonte: Dados da pesquisa

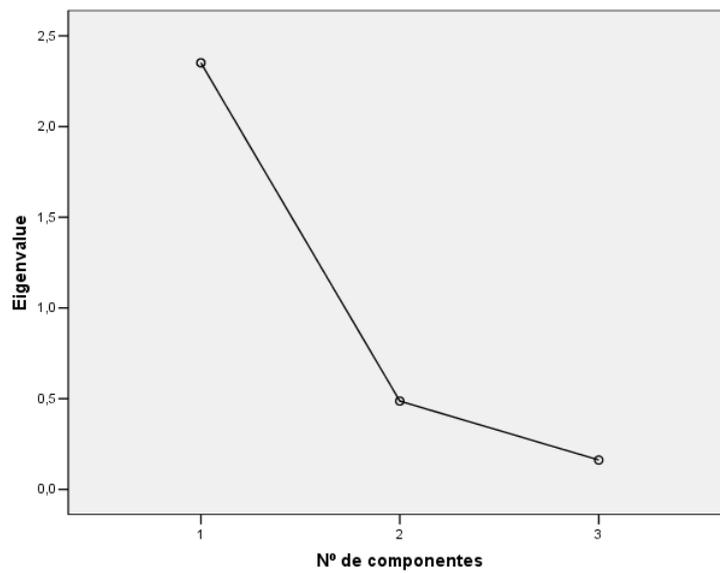


Figura 20 Scree plot do construto CC - Comunicação e coordenação
Fonte: Dados da pesquisa

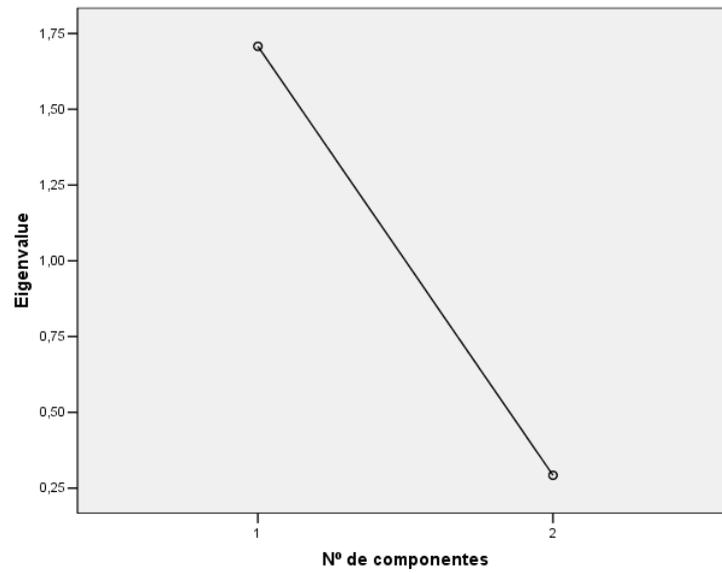


Figura 21– Scree plot do construto GD - Gestão do desempenho
Fonte: Dados da pesquisa

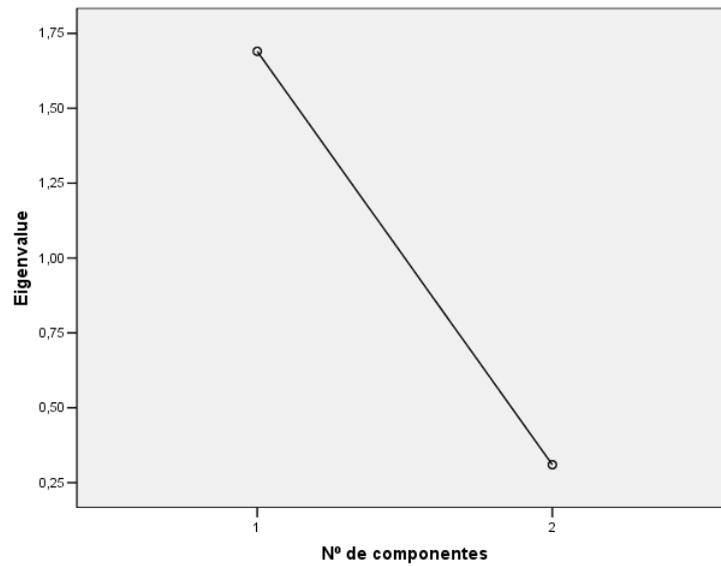


Figura 22 – Scree plot do construto TD - Treinamento e desenvolvimento
Fonte: Dados da pesquisa

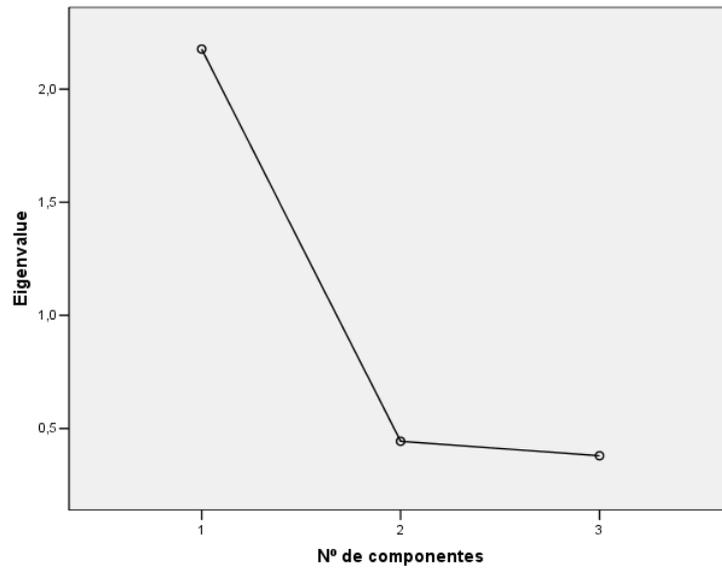


Figura 23 – Scree plot do construto R - Remuneração
Fonte: Dados da pesquisa

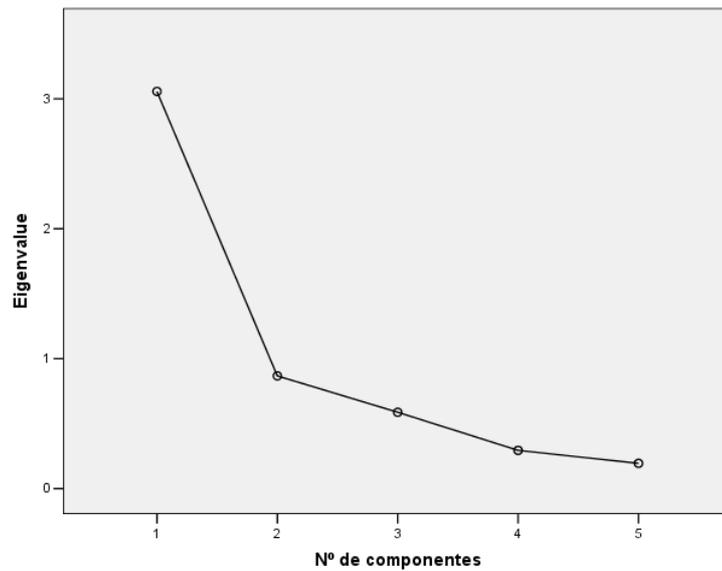


Figura 24 – Scree plot do construto ADC - Análise e desenvolvimento de competências
Fonte: Dados da pesquisa

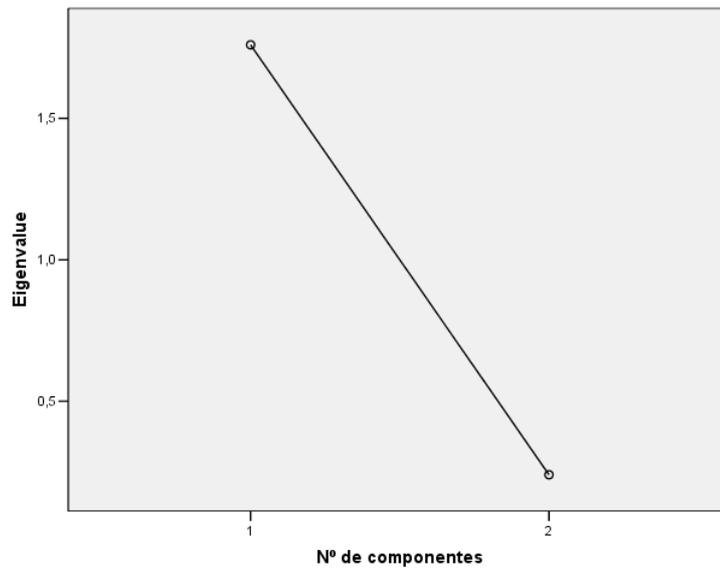


Figura 25 – Scree plot do construto DC - Desenvolvimento de carreiras
Fonte: Dados da pesquisa

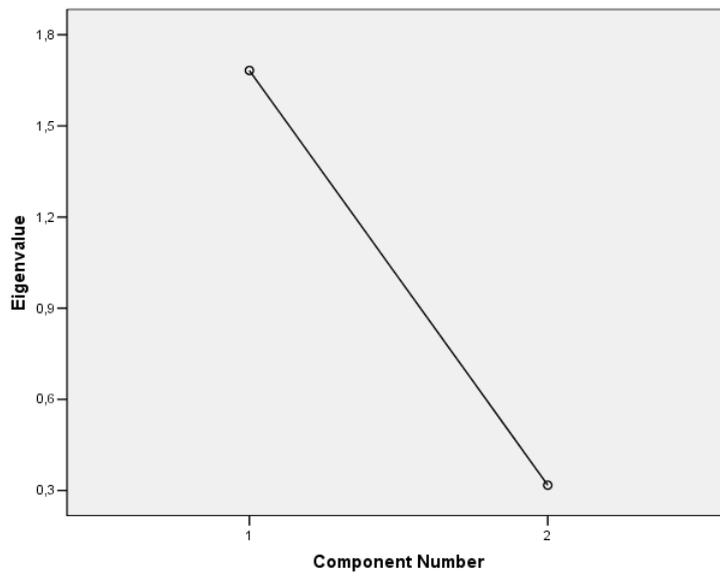


Figura 26 – Scree plot do construto PBC - Práticas baseadas em competência
Fonte: Dados da pesquisa

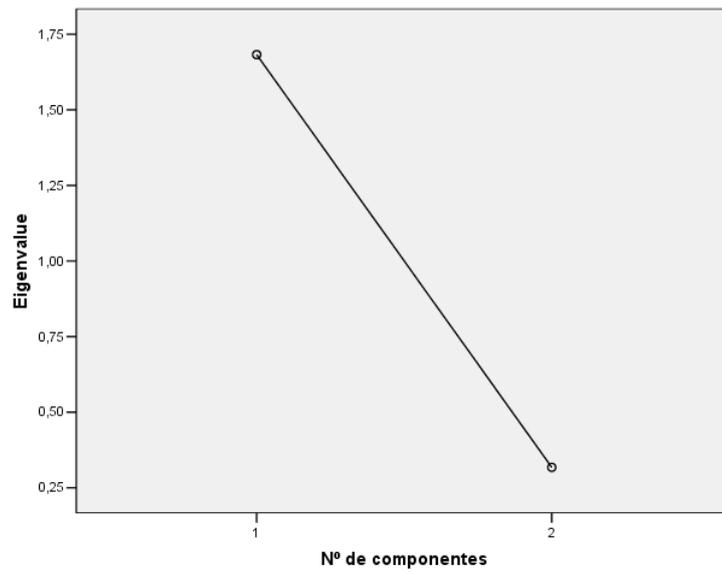


Figura 27 – Scree plot do construto DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

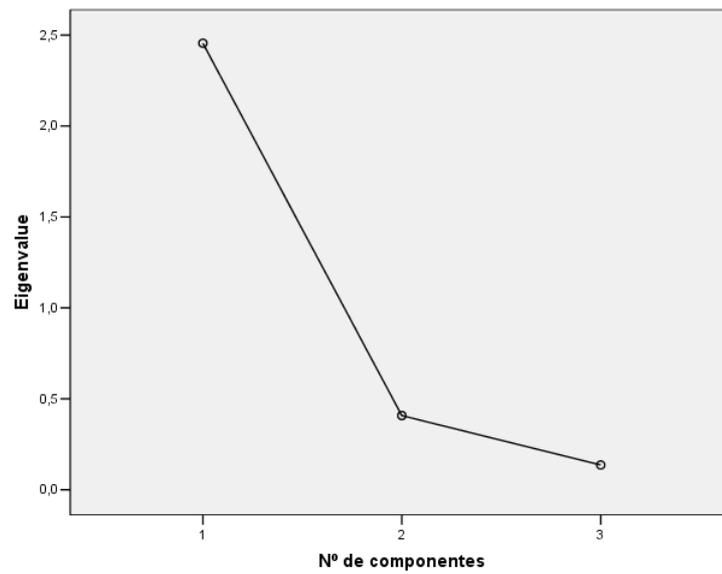


Figura 28 – Scree plot do construto CP - Cultura participativa
Fonte: Dados da pesquisa

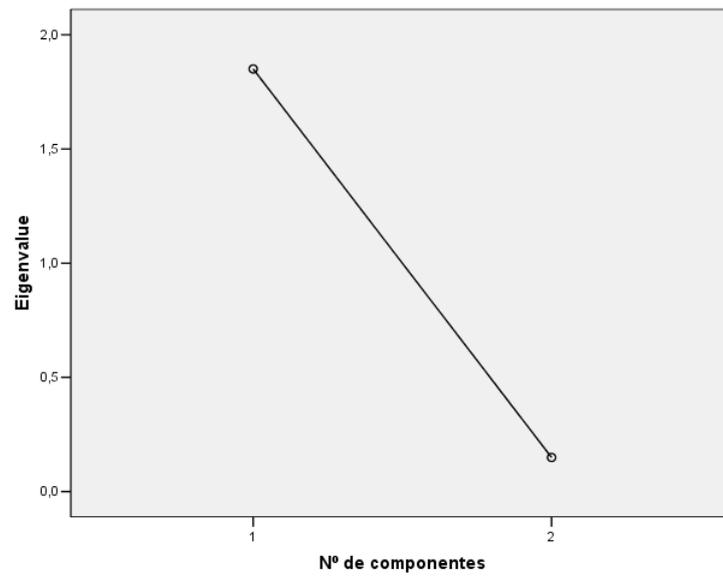


Figura 29– Scree plot do construto IC - Integração de competências
Fonte: Dados da pesquisa

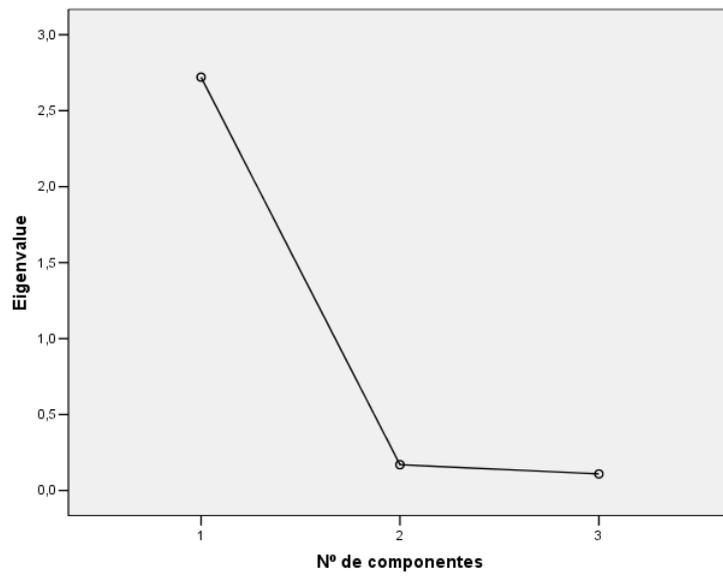


Figura 30 – Scree plot do construto GAT - Grupos autônomos de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

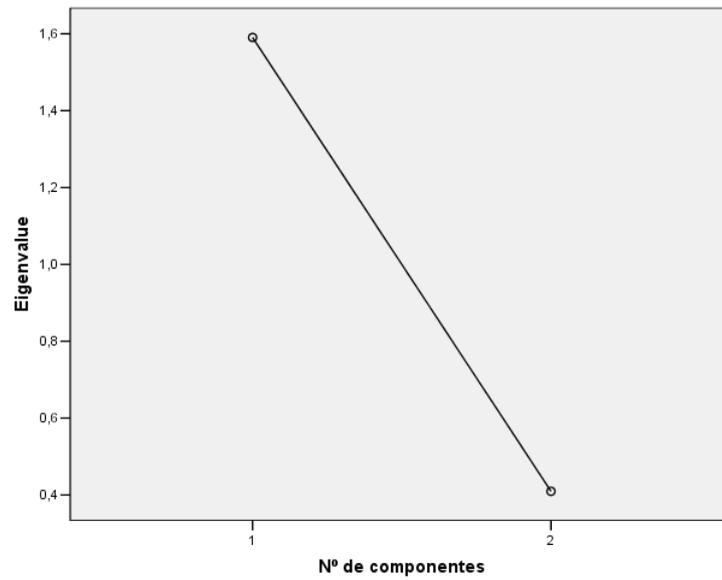


Figura 31– Scree plot do construto GQD - Gestão quantitativa do desempenho
Fonte: Dados da pesquisa

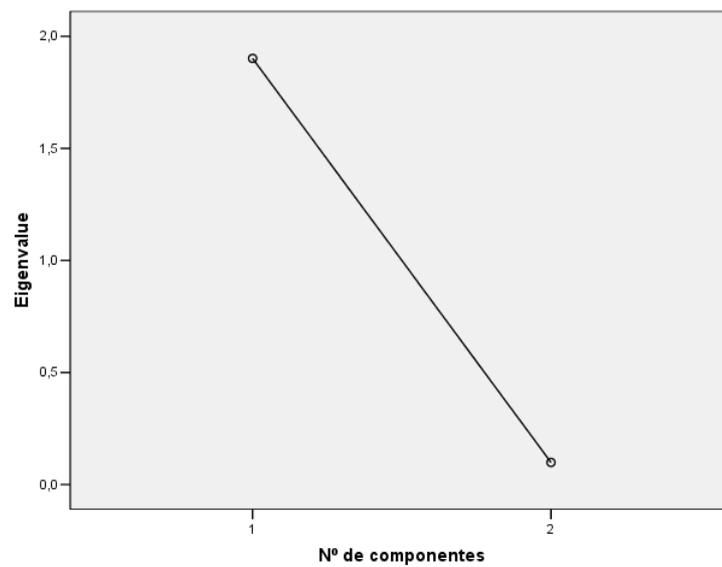


Figura 32 – Scree plot do construto GCO - Gestão da capacidade organizacional
Fonte: Dados da pesquisa

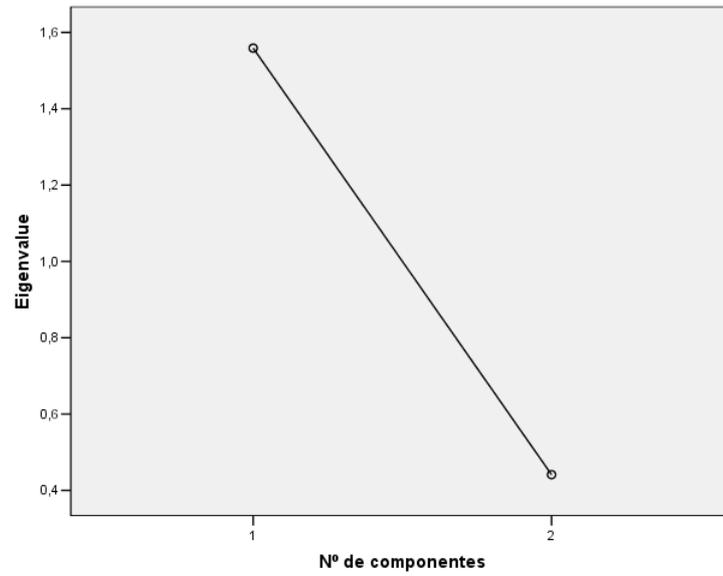


Figura 33 – Scree plot do construto OA - Orientação e aconselhamento
Fonte: Dados da pesquisa

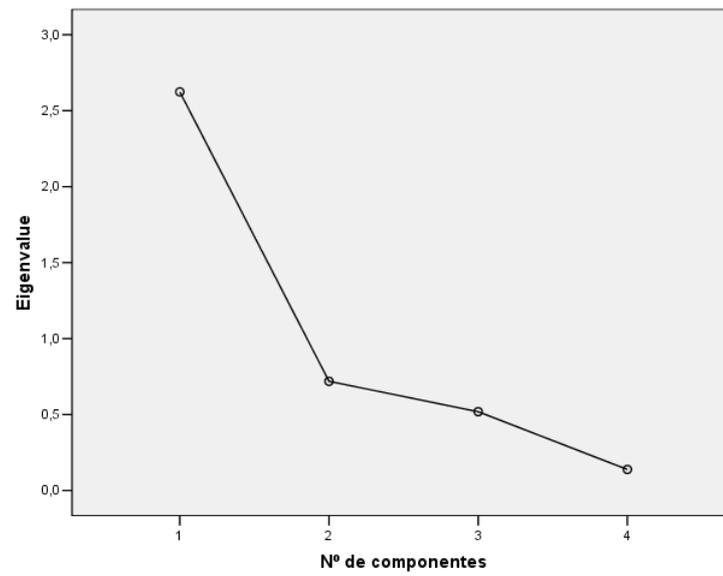


Figura 34 – Scree plot do construto MCC - Melhoria contínua da capacidade
Fonte: Dados da pesquisa

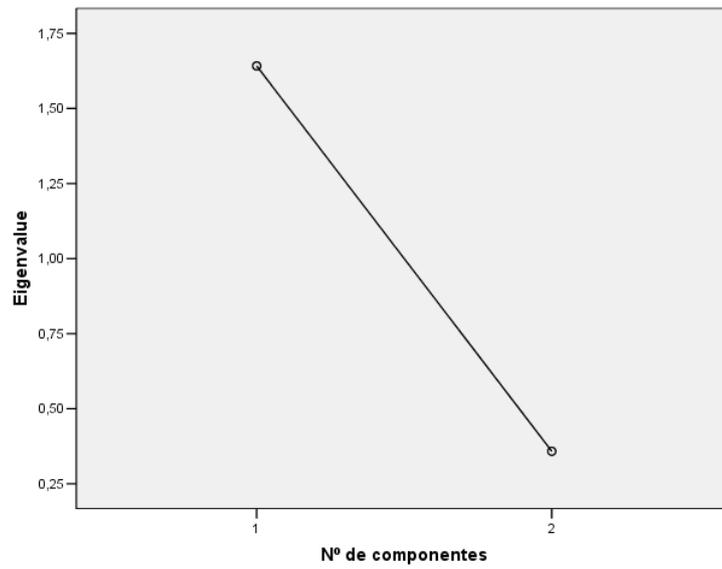


Figura 35 – Scree plot do construto ADO - Alinhamento do desempenho organizacional
Fonte: Dados da pesquisa

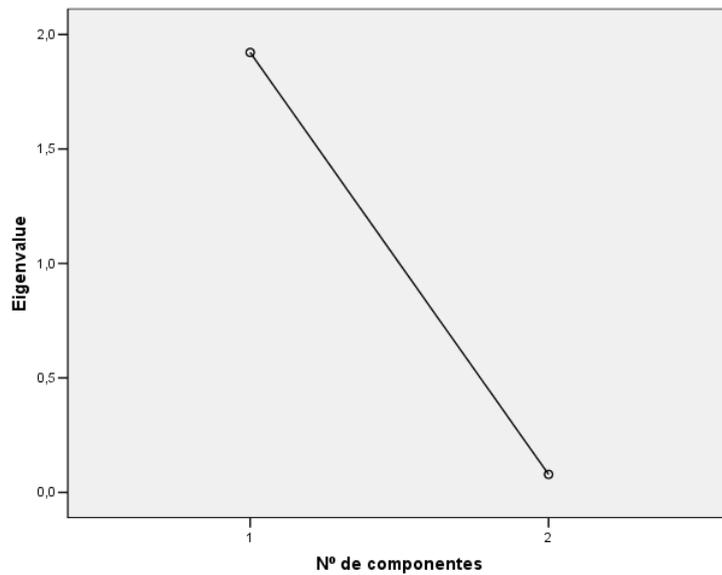


Figura 36 – Scree plot do construto ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos
Fonte: Dados da pesquisa

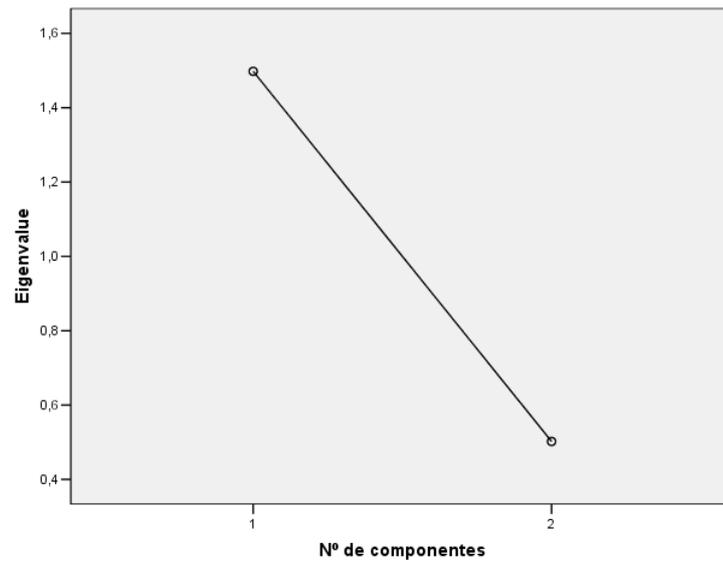


Figura 37 – Scree plot do construto CD - Compromisso para o Desempenho
Fonte: Dados da pesquisa

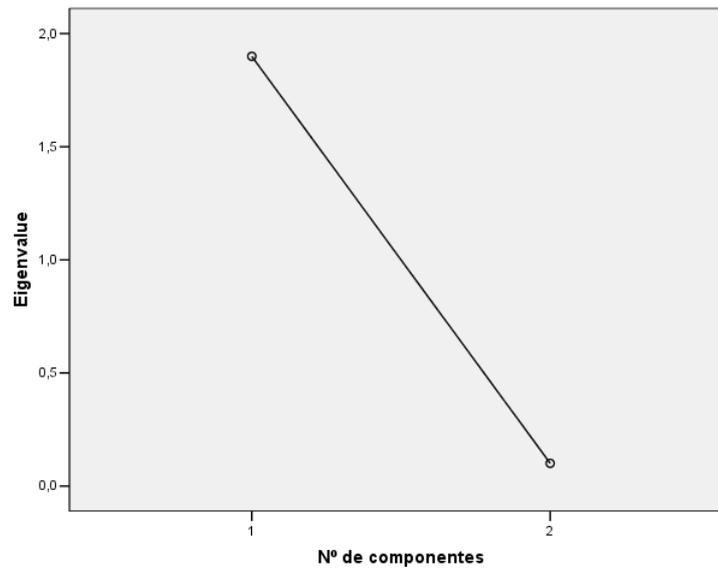


Figura 38 – Scree plot do construto HD - Habilidade para o Desempenho
Fonte: Dados da pesquisa

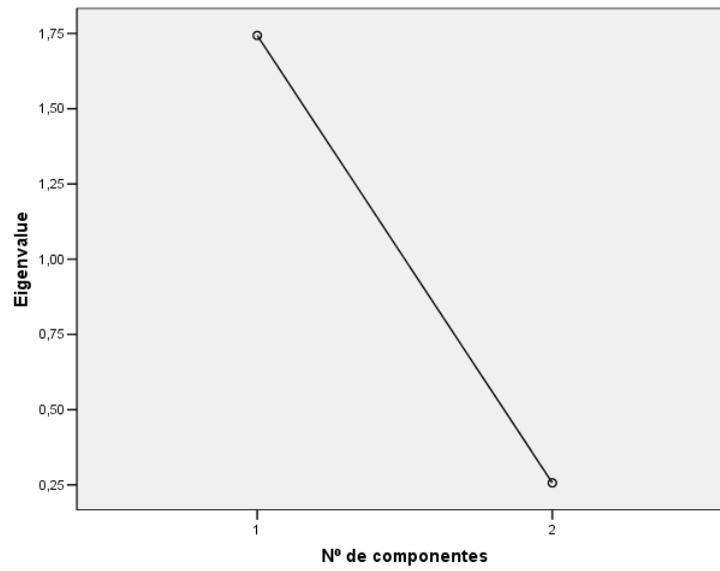


Figura 39 – Scree plot do construto MA - Medição e Análise
Fonte: Dados da pesquisa

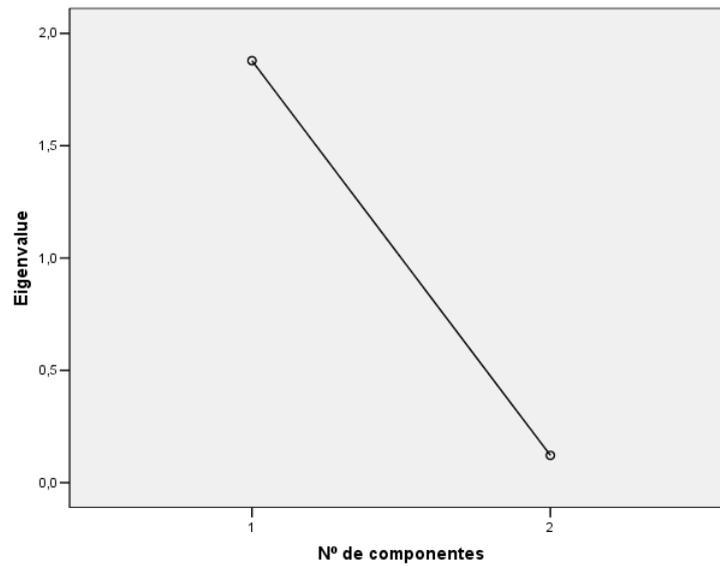


Figura 40 – Scree plot do construto VI - Verificação da Implementação
Fonte: Dados da pesquisa

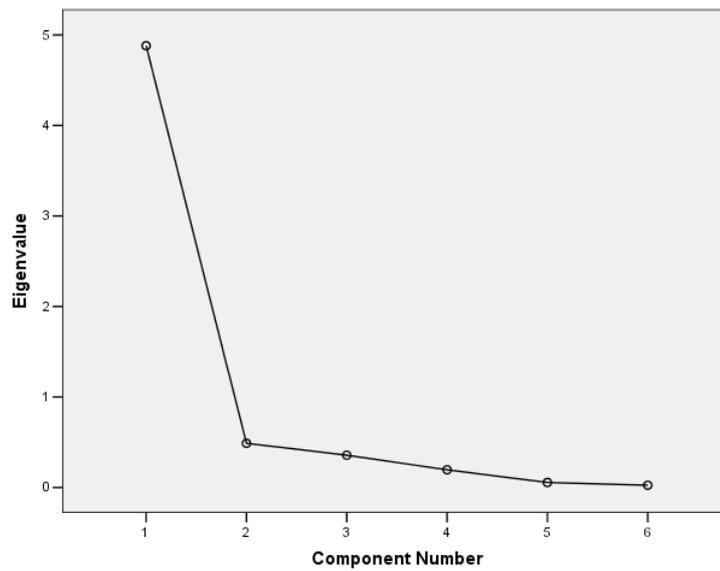


Figura 41– Scree plot do construto PP- Provimento de Pessoal
Fonte: Dados da pesquisa

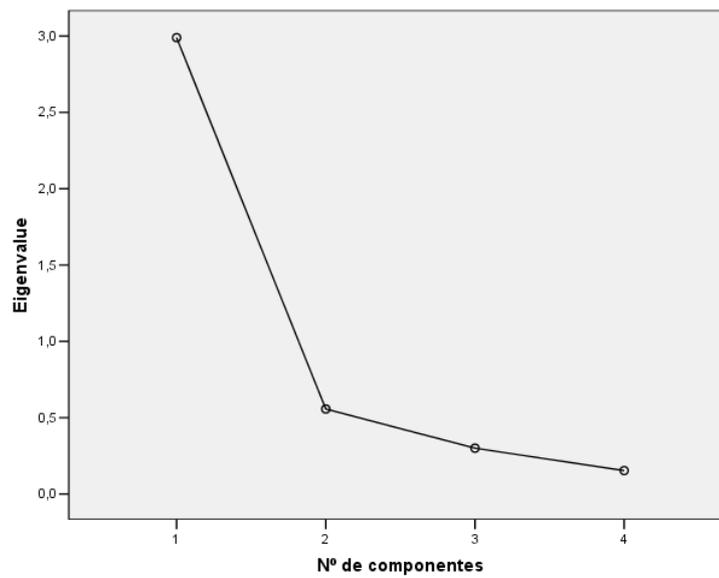


Figura 42 – Scree plot do construto RP - Remuneração e Premiação
Fonte: Dados da pesquisa

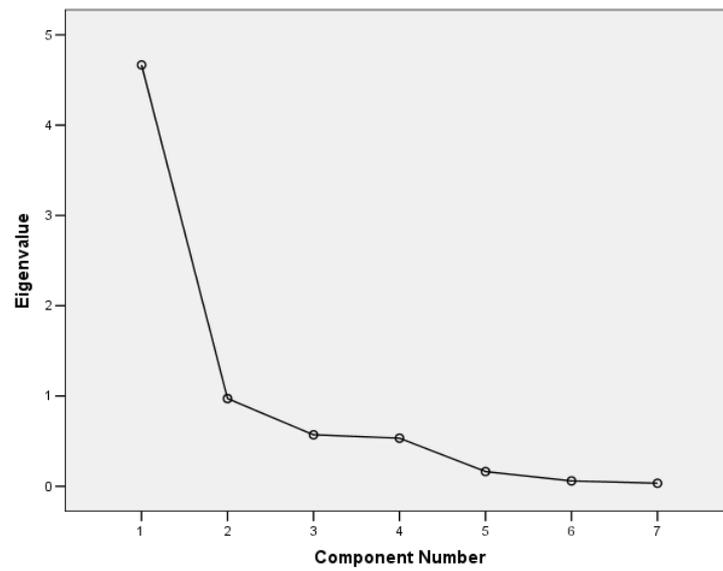


Figura 43 – Scree plot do construto ACT - Apoio e Condições de Trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

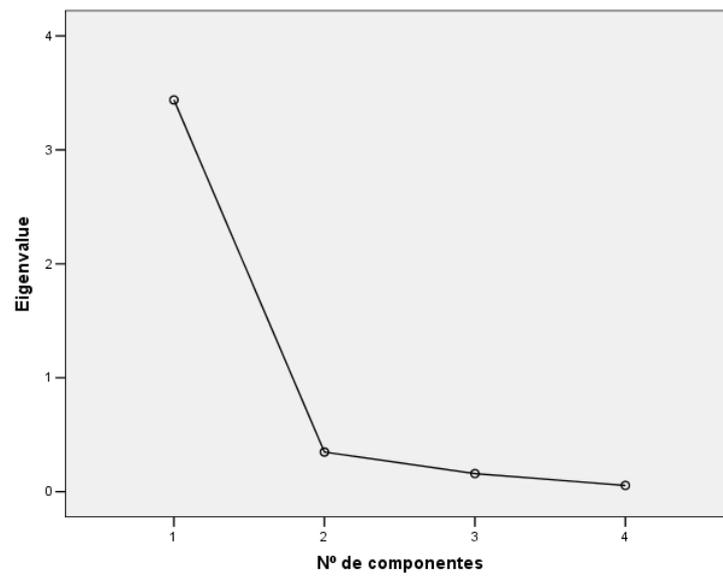


Figura 44 – Scree plot do construto T - Treinamento
Fonte: Dados da pesquisa

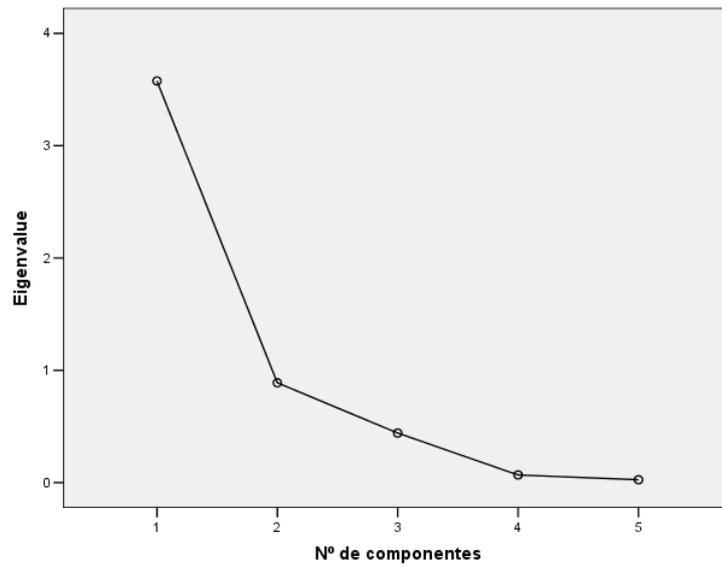


Figura 45– Scree plot do construto C - Carreiras
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 22 – Avaliação dos construtos da pesquisa por Fundação

Avaliação dos construtos da pesquisa	Fundação												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,50	3,00	3,50	2,50	4,50	3,00
CC - Comunicação e coordenação	3,00	4,36	2,00	3,00	2,63	4,35	3,63	3,67	4,00	3,67	2,33	2,00	2,00
GD - Gestão do desempenho	3,50	4,00	2,00	3,00	1,50	4,00	2,00	3,00	1,00	2,50	1,50	2,00	2,00
TD - Treinamento e desenvolvimento	2,00	4,50	1,50	3,50	1,50	4,00	2,50	3,00	5,00	2,50	2,50	2,00	2,00
R - Remuneração	3,34	2,67	1,33	2,66	1,33	2,00	1,67	3,66	2,00	3,00	2,34	2,00	2,00
ADC - Análise e desenvolvimento de competências	3,20	3,60	2,00	3,19	2,59	2,99	2,39	3,00	3,39	3,19	2,00	2,00	2,40
DC - Desenvolvimento de carreiras	3,50	4,50	2,00	3,00	2,00	1,50	3,50	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
PBC - Práticas baseadas em competência	2,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	2,50	3,00	2,50	2,00	2,00	2,00	2,00
DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho	2,50	4,50	2,50	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,50
CP - Cultura participativa	3,04	4,35	2,00	3,00	2,00	2,00	2,34	3,69	2,66	2,31	2,00	2,00	2,00
IC - Integração de competências	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,50	2,50	2,00	2,00	2,00	2,00
GAT - Grupos autônomos de trabalho	2,67	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,66	4,00	4,00	2,67	2,33	2,33	2,67
GQD - Gestão quantitativa do desempenho	2,50	1,00	3,00	2,00	2,00	1,50	2,50	2,50	1,50	3,00	2,00	3,00	2,00
GCO - Gestão da capacidade organizacional	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00
OA - Orientação e aconselhamento	1,50	3,00	2,00	2,50	2,50	2,00	3,00	4,00	1,00	2,00	1,00	3,00	2,00
MCC - Melhoria contínua da capacidade	3,24	3,28	2,56	0,88	2,80	2,00	2,48	3,00	1,80	2,48	2,00	2,20	3,00
ADO - Alinhamento do desempenho organizacional	2,00	4,00	2,50	2,00	2,50	2,00	2,50	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,50
ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos	2,00	5,00	2,50	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,50	3,00
CD - Compromisso para o Desempenho	2,50	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,50	2,50	2,00	3,00	3,00
HD - Habilidade para o Desempenho	3,00	5,00	3,00	2,50	2,00	5,00	3,50	4,00	2,00	2,50	2,00	2,00	3,00
MA - Medição e Análise	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,50	2,00	1,00	2,50	2,00	2,00	2,50
VI - Verificação da Implementação	1,00	4,50	2,00	2,00	2,00	1,50	3,50	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
PP- Provimento de Pessoal	4,16	3,70	2,83	2,66	2,83	1,51	1,67	4,34	1,17	3,34	2,34	2,33	2,83
RP - Remuneração e Premiação	2,51	3,47	2,24	2,75	1,50	2,00	1,77	4,00	1,24	2,49	2,00	2,00	2,49
ACT - Apoio e Condições de Trabalho	4,56	4,27	2,86	3,00	2,27	4,19	4,13	4,58	2,72	3,10	2,14	2,83	3,26
T - Treinamento	2,24	4,51	3,00	2,24	2,49	4,02	2,00	4,00	4,76	3,00	2,00	2,25	3,25
C - Carreiras	2,88	3,45	2,00	2,00	2,00	1,78	2,18	3,88	1,83	2,00	2,00	2,00	2,00
Maturidade	2,66	3,51	2,31	2,56	2,29	2,54	2,71	3,25	2,40	2,61	2,07	2,34	2,34
Desempenho	3,27	3,88	2,59	2,53	2,22	2,70	2,35	4,16	2,35	2,79	2,10	2,28	2,77

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 23 – Correlação entre todos os construtos da pesquisa

(continua)

Construtos do Modelo	PP- Provimento de Pessoal	RP - Remuneração e Premiação	ACT - Apoio e Condições de Trabalho	T - Treinamento	C - Carreiras	Desempenho Geral
RSAP - Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal	0,249 ^{NS}	0,072 ^{NS}	0,298 ^{NS}	-0,090 ^{NS}	0,143 ^{NS}	0,175 ^{NS}
CC - Comunicação e coordenação	-0,066 ^{NS}	0,206 ^{NS}	0,568*	0,627*	0,339 ^{NS}	0,445 ^{NS}
GD - Gestão do desempenho	0,450 ^{NS}	0,645*	0,772**	0,245 ^{NS}	0,516 ^{NS}	0,682**
TD - Treinamento e desenvolvimento	0,296 ^{NS}	0,115 ^{NS}	0,253 ^{NS}	0,726**	0,159 ^{NS}	0,261 ^{NS}
R - Remuneração	0,686**	0,737**	0,543 ^{NS}	0,145 ^{NS}	0,687**	0,719**
ADC - Análise e desenvolvimento de competências	0,254 ^{NS}	0,350 ^{NS}	0,473 ^{NS}	0,586*	0,406 ^{NS}	0,553*
DC - Desenvolvimento de carreiras	0,337 ^{NS}	0,423 ^{NS}	0,547*	0,211 ^{NS}	0,661*	0,554*
PBC - Práticas baseadas em competência	0,258 ^{NS}	0,264 ^{NS}	0,058 ^{NS}	0,252 ^{NS}	0,442 ^{NS}	0,326 ^{NS}
DGT - Desenvolvimento de grupos de trabalho	0,264 ^{NS}	0,518 ^{NS}	0,420 ^{NS}	0,666*	0,633*	0,654*
CP - Cultura participativa	0,573*	0,747**	0,602*	0,459 ^{NS}	0,856**	0,835**
IC - Integração de competências	0,464 ^{NS}	0,668*	0,676*	0,304 ^{NS}	0,825*	0,749**
GAT - Grupos autônomos de trabalho	-0,126 ^{NS}	-0,161 ^{NS}	-0,027 ^{NS}	0,054 ^{NS}	-0,052 ^{NS}	-0,079 ^{NS}
GQD - Gestão quantitativa do desempenho	0,228 ^{NS}	-0,014 ^{NS}	-0,115 ^{NS}	-0,566*	-0,112 ^{NS}	-0,161 ^{NS}
GCO - Gestão da capacidade organizacional	-0,036 ^{NS}	-0,140 ^{NS}	-0,151 ^{NS}	-0,654*	0,286 ^{NS}	-0,345 ^{NS}
AO - Orientação e aconselhamento	0,391 ^{NS}	0,600*	0,460 ^{NS}	0,054 ^{NS}	0,592*	0,526 ^{NS}
MCC - Melhoria contínua da capacidade	0,621*	0,365 ^{NS}	0,463 ^{NS}	0,174 ^{NS}	0,597*	0,579*
ADO - Alinhamento do desempenho organizacional	0,472 ^{NS}	0,561*	0,161 ^{NS}	0,258 ^{NS}	0,575*	0,528 ^{NS}
ICRH - Inovação contínua dos recursos humanos	0,507 ^{NS}	0,736**	0,515 ^{NS}	0,450 ^{NS}	0,750**	0,763**
CD - Compromisso para o Desempenho	0,346 ^{NS}	0,321 ^{NS}	-0,002 ^{NS}	0,432 ^{NS}	0,239 ^{NS}	0,364 ^{NS}

Tabela 24 – Correlação entre todos os construtos da pesquisa (conclusão)

HD - Habilidade para Desempenho	0,203 ^{NS}	0,545 ^{NS}	0,804**	0,510 ^{NS}	0,521 ^{NS}	0,674*
MA - Medição e Análise	0,180 ^{NS}	0,245 ^{NS}	0,302 ^{NS}	-0,248 ^{NS}	0,160 ^{NS}	0,152 ^{NS}
VI - Verificação da Implementação	0,277 ^{NS}	0,536 ^{NS}	0,365 ^{NS}	0,142 ^{NS}	0,571*	0,473 ^{NS}
Maturidade	0,540 ^{NS}	0,773**	0,771**	0,597 ^{NS}	0,860**	0,889**

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: *Correlação significativa ao nível de 5%; **Correlação significativa ao nível de 1%; ^{NS}Correlação não significativa ao nível de 5%.

A TAB. 14 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis da pesquisa. Nela são evidenciados o tamanho da amostra (n), o valor mínimo (mínimo), o valor máximo (máximo), a mediana, a média e o desvio padrão de cada variável da pesquisa.

Com base na TAB. XX é possível um comportamento diferenciado nas variáveis da pesquisa no que tange à média e o desvio padrão. Verifica-se diversidade nas médias das variáveis, mas no geral os desvios padrões são baixos (inferiores a 1,00).

Tabela 25 – Estatística descritiva das variáveis (continua)

Variáveis	n	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
RSAP1) São feitos acertos entre os funcionários e os departamentos para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la.	13	1,00	4,00	3,00	2,69	1,03
RSAP2) Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.	13	2,00	5,00	3,00	3,62	1,12
RSAP3) As decisões de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, assim como, a atribuição das tarefas, levam em consideração o critério de qualificação dos indivíduos.	13	3,00	5,00	4,00	3,92	0,86
RSAP4) O recrutamento e seleção são feitos de acordo com o planejamento de recursos humanos.	13	1,00	4,00	2,00	2,38	0,87
CC1) A informação é compartilhada em todas as áreas da empresa.	13	2,00	4,00	3,00	2,85	0,69
CC2) Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa.	13	2,00	5,00	3,00	3,15	1,14
CC3) Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.	13	2,00	5,00	4,00	3,38	1,12
AT1) O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem suas atribuições são adequadas.	13	2,00	5,00	4,00	4,00	0,91

Tabela 26 – Estatística descritiva das variáveis**(continua)**

AT2) As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.	13	2,00	5,00	3,00	2,85	0,99
GD1) As metas de desempenho individual e departamental relacionados ao trabalho são documentadas.	13	1,00	5,00	2,00	1,92	1,04
GD2) O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações para melhorá-lo.	13	1,00	4,00	2,00	2,38	1,04
GD3) Os problemas de desempenho são administrados.	13	1,00	5,00	2,00	2,54	1,05
GD4) O desempenho superior é reconhecido ou recompensado.	13	1,00	5,00	2,00	2,54	1,27
TD1) Os funcionários recebem o treinamento necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento já pré-estabelecido.	13	1,00	5,00	2,00	2,54	1,20
TD2) Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições buscam oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	13	1,00	5,00	3,00	3,08	1,26
R1) As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	13	1,00	4,00	2,00	2,31	0,85
R2) A remuneração é justa e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	13	1,00	4,00	2,00	2,23	0,83
R3) Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	13	1,00	4,00	2,00	2,38	0,87
PRH1) A empresa estabelece mecanismos para medir a capacidade de cada uma das competências individuais.	13	1,00	4,00	2,00	1,92	0,86
PRH2) A empresa define as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa	13	1,00	3,00	2,00	2,31	0,75
ADC1) As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.	13	1,00	3,00	2,00	2,38	0,65
ADC2) As exigências para o exercício das funções do indivíduo estão compatíveis com as competências que ele possui	13	2,00	4,00	3,00	2,85	0,69
ADC3) A empresa acompanha a capacidade dos empregados em cada uma das competências de trabalho que possui.	13	2,00	4,00	2,00	2,54	0,78
ADC4) A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	13	2,00	5,00	3,00	3,08	0,86
ADC5) Os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências	13	2,00	4,00	3,00	2,62	0,65

Tabela 27 – Estatística descritiva das variáveis

(continua)

ADC6) A empresa aproveita as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências tanto individuais quanto dos grupos.	13	2,00	4,00	3,00	2,92	0,76
DC1) A empresa cria oportunidades de carreira que levem o desenvolvimento das competências dos funcionários.	13	1,00	5,00	2,00	2,62	1,19
DC2) Os funcionários buscam oportunidades de carreira que elevem o grau de suas competências.	13	2,00	4,00	3,00	2,62	0,65
PBC1) O desenvolvimento das competências e as práticas trabalho dos funcionários estão focados na melhoria do desempenho da empresa	13	2,00	4,00	2,00	2,54	0,66
PBC2) As atividades dentro dos departamentos encorajam e apóiam pessoas e grupos no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	13	1,00	3,00	2,00	2,38	0,65
PBC3) As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento encorajam o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários.	13	2,00	5,00	2,00	2,54	0,97
DGT1) Os grupos de trabalho são organizados de forma interativa para otimizar o desempenho no trabalho.	13	2,00	4,00	2,00	2,69	0,85
DGT2) Os processos e papéis de trabalho influenciam na composição dos grupos de trabalho.	13	2,00	5,00	2,00	2,77	1,01
DGT3) A formação dos grupos de trabalho está associada à distribuição das competências dos funcionários da empresa.	13	2,00	5,00	3,00	3,00	1,00
DGT4) O desempenho do grupo de trabalho é baseado em metas estabelecidas e documentadas	13	1,00	3,00	3,00	2,54	0,66
CP1) As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são divulgadas na empresa.	13	2,00	4,00	2,00	2,46	0,66
CP2) As decisões são delegadas de acordo com níveis hierárquicos apropriados.	13	2,00	5,00	2,00	2,69	1,03
CP3) Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos de tomada de decisão.	13	2,00	4,00	2,00	2,54	0,78
IC1) Os processos de trabalho definidos de acordo com a competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interativo entre grupos e pessoas.	13	2,00	4,00	2,00	2,54	0,78
IC2) O trabalho dos funcionários é definido para dar suporte ao trabalho multidisciplinar.	13	2,00	4,00	2,00	2,54	0,66
GAT1) Os grupos autônomos de trabalho* são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.	13	0,00	4,00	2,00	2,31	1,03
GAT2) As atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.	13	0,00	4,00	2,00	2,38	1,04

Tabela 28 – Estatística descritiva das variáveis**(continua)**

GAT3) Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.	13	0,00	4,00	3,00	2,54	1,05
ABC1) O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes dos processos baseados nas competências individuais e do grupo se tornam um diferencial competitivo para a empresa.	13	2,00	4,00	2,00	2,62	0,77
ABC2) O diferencial competitivo da empresa gerado a partir das competências individuais e do grupo é usado e implementados	13	2,00	4,00	2,00	2,62	0,77
ABC3) As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento de diferenciais competitivos gerados a partir das competências individuais e do grupo.	13	1,00	4,00	3,00	2,62	0,87
GQD1) As metas de desempenho são estabelecidas de acordo com as competências do indivíduo e da empresa e contribuem para o alcance dos objetivos gerais da organização.	13	1,00	3,00	2,00	2,23	0,73
GQD2) O desempenho dos processos definidos de acordo com a competência é mensurado numericamente.	13	1,00	3,00	2,00	2,15	0,69
GCO1) A evolução e o impacto das competências do indivíduo são acompanhados por meio de indicadores numéricos.	13	1,00	3,00	2,00	2,08	0,64
GCO2) As competências dos indivíduos relacionadas às competências da empresa, são estabelecidas e acompanhadas através de índices numéricos.	13	1,00	3,00	2,00	2,00	0,58
GCO3) Os impactos atividades dos funcionários sobre os processos baseados em competências, que se relacionam às competências principais da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente.	13	1,00	3,00	2,00	2,08	0,49
AO1) Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.	13	1,00	4,00	2,00	2,38	0,87
AO2) Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.	13	0,00	4,00	2,00	2,15	1,07
MCC1) A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.	13	1,00	3,00	3,00	2,46	0,66
MCC2) Os funcionários melhoram continuamente o desempenho de seus processos de trabalho individual	13	2,00	4,00	2,00	2,46	0,66
MCC3) Os grupos melhoram continuamente seu desempenho na execução dos processos de trabalho.	13	0,00	3,00	3,00	2,38	0,87
MCC4) O desempenho dos processos de trabalho baseados em competência é continuamente melhorado.	13	0,00	4,00	3,00	2,46	0,97

Tabela 29 – Estatística descritiva das variáveis

(continua)

ADO1) O alinhamento do desempenho entre pessoas, grupos de trabalho, departamentos e a empresa é continuamente melhorado.	13	2,00	4,00	3,00	2,62	0,65
ADO2) O impacto das práticas de trabalho sobre o alinhamento de desempenho dos indivíduos e dos diversos órgãos da empresa é continuamente melhorado.	13	2,00	4,00	2,00	2,46	0,66
ICRH1) A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.	13	2,00	5,00	2,00	2,62	0,96
ICRH2) Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas, avaliadas e implementadas.	13	2,00	5,00	3,00	2,77	0,93
CD1) A empresa mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos.	13	2,00	4,00	3,00	2,62	0,65
CD2) A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos sobre os processos de recursos humanos.	13	0,00	5,00	2,00	2,23	1,17
CD3) Em cada departamento é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para a execução das atividades relacionadas aos recursos humanos.	13	1,00	5,00	3,00	2,92	1,19
HD1) Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos recursos humanos.	13	2,00	5,00	3,00	3,08	1,12
HD2) Os indivíduos recebem a devida preparação e orientação em relação aos procedimentos necessários para executar suas atribuições relativas aos processos de recursos humanos.	13	2,00	5,00	3,00	3,00	1,08
MA1) As práticas de recursos humanos são definidas e documentadas.	13	1,00	3,00	2,00	2,31	0,63
MA2) Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades de recursos humanos.	13	1,00	3,00	2,00	2,31	0,63
MA3) As unidades de medida do departamento relativas às atividades dos recursos humanos são coletadas e arquivadas.	13	1,00	3,00	2,00	2,15	0,80
MA4) Medições são feitas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.	13	1,00	4,00	2,00	2,23	0,73
VII) A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos recursos humanos estão sendo conduzidas de acordo com procedimentos padrões documentados encaminhando as divergências.	13	1,00	3,00	2,00	2,38	0,65

Tabela 30 – Estatística descritiva das variáveis**(continua)**

VI2) A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos, a fim de resolver problemas detectados.	13	1,00	4,00	3,00	2,54	0,78
VI3) As informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditadas conforme as políticas organizacionais.	13	1,00	5,00	2,00	2,23	1,01
VI4) A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	13	1,00	4,00	2,00	2,15	0,99
PP1) Anualmente, a organização realiza o planejamento de seu recrutamento e seleção de pessoal, prevendo, com antecedência, as suas necessidades de preenchimento de vagas.	13	1,00	4,00	3,00	2,46	0,97
PP2) Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são rigorosos e baseados em critérios de aprovação claros e bem definidos.	13	1,00	5,00	3,00	2,77	1,24
PP3) Nos processos de recrutamento e seleção utilizados na organização, tanto os gerentes de área, quanto o gerente de RH, acompanham as atividades e resultados dos processos.	13	1,00	5,00	3,00	3,00	1,22
PP4) Os processos de recrutamento e seleção utilizados na organização são eficazes para escolher aqueles indivíduos que possuem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes específicas desejadas.	13	2,00	5,00	3,00	3,15	1,07
PP5) A organização privilegia o recrutamento interno antes do externo.	13	2,00	5,00	3,00	3,69	1,11
PP6) A organização controla os índices de rotatividade de profissionais no quadro efetivo, acompanhando os números de admissões, demissões, promoções e transferências de pessoal.	13	1,00	5,00	3,00	3,00	1,41
PP7) A organização possui planos de sucessão formalizados, permitindo-lhe organizar e prever as suas necessidades futuras de preenchimento de vagas.	13	1,00	4,00	2,00	2,54	1,05
PP8) A organização possui um número satisfatório de empregados considerados de alta capacidade em seu quadro de pessoal.	13	2,00	5,00	3,00	3,23	0,83
PP9) Os processos de recrutamento e seleção de pessoal na organização utilizam os resultados da avaliação de desempenho para lhes fornecerem subsídios.	13	1,00	4,00	2,00	2,46	0,97
RP1) Os salários e benefícios pagos na organização são compatíveis com o trabalho que os profissionais realizam.	13	2,00	4,00	3,00	2,62	0,65
RP2) Os salários e benefícios pagos na organização são compatíveis com o que é praticado no mercado.	13	2,00	4,00	3,00	2,69	0,75

Tabela 31 – Estatística descritiva das variáveis**(continua)**

RP3) Na organização os salários e os benefícios são baseados no nível de contribuição dos indivíduos para o desempenho no trabalho.	13	2,00	4,00	2,00	2,38	0,65
RP4) A organização adota programas formais de recompensas e reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho.	13	1,00	4,00	2,00	2,31	0,75
RP5) A organização utiliza fatos e resultados concretos e objetivos para recompensar os bons desempenhos no trabalho.	13	1,00	5,00	2,00	2,54	1,05
RP6) A organização fornece recompensas não-financeiras (elogios, reconhecimento pelo bom trabalho, prêmios) para os profissionais que se destacaram.	13	1,00	5,00	3,00	2,85	1,34
RP7) Na organização os aumentos salariais e as premiações financeiras estão diretamente relacionados com o desempenho de cada profissional.	13	1,00	5,00	2,00	2,62	1,04
RP8) A organização divulga de forma clara as suas políticas e práticas de remuneração, aumentos salariais, gratificações, premiações e afins.	13	0,00	4,00	2,00	2,15	0,99
RP9) Na definição das remunerações, benefícios e premiações na organização, são utilizados os resultados da avaliação de desempenho para lhes fornecer subsídios.	13	1,00	4,00	2,00	2,31	0,75
ACT1) A organização oferece cotidianamente condições de higiene e saúde no trabalho.	13	2,00	5,00	5,00	4,15	1,21
ACT2) A organização fornece condições e estímulo para a manutenção e a permanência das pessoas na organização.	13	2,00	5,00	3,00	3,08	1,12
ACT3) A organização preocupa-se com a adequação dos profissionais ao trabalho, verificando, periodicamente, se as pessoas estão ajustadas e satisfeitas com suas tarefas e seus cargos.	13	2,00	5,00	3,00	2,92	1,04
ACT4) A organização estabelece metas e objetivos de trabalho claros e factíveis para os profissionais.	13	2,00	5,00	3,00	3,15	1,14
ACT5) A organização permite aos profissionais alguma forma de participação na definição de metas e objetivos de trabalho que irão realizar.	13	2,00	5,00	3,00	3,38	0,96
ACT6) A organização fornece o apoio e os recursos necessários para que cada profissional atinja as suas metas e objetivos de trabalho.	13	3,00	5,00	3,00	3,69	0,85
ACT7) Na definição das metas e objetivos de trabalho na organização, são utilizados os resultados da avaliação de desempenho para lhe fornecer subsídios.	13	1,00	5,00	3,00	3,31	1,03
T1) Anualmente, todos os profissionais da organização passam por treinamentos.	13	2,00	4,00	3,00	3,00	0,71

Tabela 32 – Estatística descritiva das variáveis

(continua)

T2) A organização fornece treinamento introdutório para ensinar aos novos profissionais os conhecimentos que irão utilizar em seus cargos e tarefas.	13	2,00	5,00	3,00	3,23	1,01
T3) A organização fornece treinamentos regulares para atualizar os conhecimentos técnicos dos seus profissionais.	13	2,00	5,00	3,00	3,23	1,17
T4) A organização fornece treinamentos para corrigir erros de desempenho no trabalho.	13	2,00	5,00	2,00	2,85	1,07
T5) A organização periodicamente avalia os seus programas de treinamento, a fim de melhorar os seus efeitos e contribuições para a qualificação e o desempenho dos profissionais.	13	1,00	5,00	2,00	2,62	1,04
T6) A organização vincula o levantamento de necessidades de treinamento aos seus objetivos organizacionais.	13	2,00	5,00	3,00	3,15	1,21
T7) As necessidades de treinamento do pessoal são detectadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho.	13	1,00	4,00	2,00	2,46	0,88
C1) A organização oferece trajetórias de carreiras bem definidas para todos os profissionais.	13	2,00	3,00	2,00	2,23	0,44
C2) As trajetórias de carreiras - e seus respectivos critérios de ascensão - são formalmente comunicadas de forma clara para todos na organização.	13	1,00	3,00	2,00	2,00	0,41
C3) As aspirações de carreira dos profissionais são conhecidas pelos seus chefes imediatos.	13	2,00	4,00	2,00	2,31	0,63
C4) Na organização, as promoções de carreira estão diretamente relacionadas com o desempenho de cada profissional.	13	2,00	5,00	2,00	2,69	1,18
C5) Na definição das promoções de carreiras na organização, os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para lhe fornecer subsídios.	13	1,00	5,00	2,00	2,23	1,01
AD1) A organização adota mecanismos formais de gestão para acompanhar e controlar o desempenho das pessoas no trabalho.	13	1,00	4,00	2,00	2,08	0,95
AD2) A organização realiza processos periódicos de avaliação do desempenho no trabalho.	13	1,00	4,00	2,00	2,00	0,91
AD3) A organização utiliza critérios e indicadores claros e objetivos para avaliar o desempenho e a contribuição de cada um.	13	1,00	3,00	2,00	2,08	0,86
AD4) Os objetivos buscados pela avaliação de desempenho na organização são comunicados de forma clara para todos.	13	1,00	4,00	2,00	2,31	0,85
AD5) A avaliação de desempenho é eficaz em fornecer feedback e aconselhamento para a melhoria do desempenho de cada profissional.	13	1,00	4,00	2,00	2,15	0,90
AD6) A avaliação de desempenho produz impactos significativos na atitude e no comportamento das pessoas no trabalho.	13	1,00	4,00	2,00	2,31	0,85

Tabela 33 – Estatística descritiva das variáveis**(conclusão)**

AD7) Os resultados individuais de cada profissional na avaliação de desempenho são usados pela gerência para tomar decisões sobre a sua remuneração, sua premiação, suas possibilidades de promoção, suas necessidades de treinamento, sua transferência, sua d	13	1,00	4,00	2,00	2,38	0,77
---	----	------	------	------	------	------

Fonte: Dados da pesquisa